



Projeto
Mestrado em Marketing e Promoção Turística

Plano de Marketing: Restaurante Europa

Joaquim Miguel Vinagre da Costa

Peniche, abril de 2020



Projeto
Mestrado em Marketing e Promoção Turística

Plano de Marketing: Restaurante Europa

Joaquim Miguel Vinagre da Costa

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Rui Martins da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção Turística

Peniche, abril de 2020

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

COPYRIGHT

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de mestrado através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

A realização do seguinte projeto não seria exequível sem o apoio de um conjunto de pessoas que se disponibilizaram para que fosse atingida a qualidade e objetivos pretendidos.

Quero começar por fazer um especial agradecimento á Ângela Arêz, pela ajuda, amor e pela sua paciência ao longo deste percurso. Este caminho sem a sua presença não teria sido nada fácil. É sem a menor dúvida um dos principais pilares da minha vida, e uma referência como pessoa e como profissional.

Ao Professor Doutor Rui Martins, que como orientador deste projeto, sempre se mostrou disponível e interessado durante esta longa caminhada, sendo sempre uma grande fonte de motivação, reservando sábios concelhos para a realização deste trabalho final de Mestrado.

Agradecer aos meus pais, aos irmãos, avós, tios e prima por serem as pessoas que são, por me terem apoiado e acreditado em mim para o realizar deste sonho, objetivo bastante importante na minha vida, eu seria uma pessoa menor se não vos tivesse.

Agradecer ao meu pai, proprietário do Restaurante Europa e toda a sua equipa, por todo apoio, disponibilidade e paciência para a realização deste projeto.

Aproveitar também para agradecer ao IPLEIRIA pela disponibilização dos tablets, imprescindíveis para a realização dos inquéritos. Quero deixar um agradecimento a todos os docentes da Escola Superior de Tecnologias do Mar por todo o conhecimento que por eles me foi transmitido e que sem eles isto nunca teria sido possível.

Não poderia deixar de agradecer também aos 277 clientes que contribuíram para a realização dos inquéritos.

Agradecer á tia Lúdia e ao tio Emanuel, proprietários da empresa Netcópia, por terem patrocinado todas as impressões necessárias para a realização deste projeto e de todo o meu percurso académico.

E por fim, e não menos importante, a toda a minha restante família, aos meus amigos e aos meus sogros. Com um especial destaque para o meu amigo Gonçalo Américo pela sua generosidade e disponibilidade.

Um bem haja para todos vós.

Uma refeição sem vinho é como um dia sem sol.” - Louis Pasteur

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade.” - Albert Einstein

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resumo

O presente projeto tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para o Restaurante Europa. Localizado na Foz do Arelho à beira mar, conta com 28 anos de história e é reconhecido pelo seu peixe fresco, iguarias deliciosamente caseiras, ambiente familiar e uma vista fantástica sobre a praia e Lagoa de Óbidos.

De modo a orientar a abordagem da empresa ao mercado, foi desenvolvido um plano de marketing com o intuito de dar resposta às necessidades do restaurante, através de estratégias que possibilitem o reforço da sua presença no mercado da restauração na Região Oeste, servindo como linha orientadora para a implementação operacional das suas ações de marketing.

Na elaboração deste projeto utilizou-se a metodologia *action research* que permite desenvolver a pesquisa em contacto com a atividade, enquanto esta se desenrola, com recolha de dados primários e secundários, dentro do contexto específico da empresa e do setor da restauração português.

No âmbito da natureza interativa do processo de diagnóstico, foi aplicada ao gerente uma entrevista semiestruturada de carácter informal, com o intuito de perceber a sua visão sobre a comunicação e marketing do restaurante.

Aos clientes que visitaram o restaurante no período de 1 de dezembro de 2019 e 26 de janeiro de 2020, foi pedido que respondessem a um questionário direcionado à qualidade do serviço, espaço e envolvente, baseado no modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). Destes concluiu-se um elevado nível de satisfação em diversos os aspetos, permitindo ainda perceber quais os elementos tangíveis e intangíveis do restaurante poderiam ser melhorados.

As estratégias de marketing desenvolvidas neste plano, têm em vista o desenvolvimento do restaurante, tendo em conta os recursos que este tem disponíveis, dada a atual situação pandémica que o mundo atravessa. O programa de ações, para além de indicar novas opções que permitam minimizar os efeitos negativos desta situação, tem ainda especial destaque nas propostas de melhoria da comunicação online com os atuais e os potenciais clientes, com especial incidência no Marketing Relacional.

A implementação da gestão de força de vendas, por forma a aumentar o número de parcerias com as empresas dos concelhos limítrofes, foi outra das importantes indicações operacionais que se retiraram do presente trabalho.

Pretende-se assim, que este plano de marketing venha a promover uma importante mudança dentro da empresa por forma a fazer frente às ameaças, consolidando de forma sustentada o Restaurante Europa no setor da restauração, perspectivando que no futuro o marketing venha a assumir um papel central na gestão do mesmo.

Palavras-Chave: Restauração; Restaurante Europa; Marketing de Serviços; Plano de Marketing; *Action Research*.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Abstract

The purpose of this project is to develop a marketing plan to Europa Restaurant. Situated in Foz do Arelho by the sea, it has 28 years of history and it is recognized by the fresh fish, delicious homemade food, familiar environment and a fantastic view over the beach and Óbidos Lagoon.

In order to guide the company's approach to the market, a marketing plan has been developed with the purpose to give answer to the restaurant's needs, through strategies that make it possible to strengthen its presence in the restaurant market in the West Region, serving as a guideline for the operational implementation of its marketing actions.

In preparing this project, action research was used as methodology, which allows the development of research in contact with the activity, while it is taking place, with the collection of primary and secondary data, within the specific context of the company and the Portuguese restaurant sector.

To the clients who visited the restaurant between December 1st 2019 and January 26th 2020 was asked to answer a questionnaire aimed at the quality of the service, space and surroundings, based on the SERVQUAL model proposed by Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). The majority of its aspects has received a high level of satisfaction, which allowed us to realize that the tangible and intangible elements of the restaurant can be improved.

The marketing strategies developed in this plan, have in mind the interest of the restaurant, considering the available resources, due to the current pandemic situation that the world is going through. The action program, in addition to indicate new options to minimize the negative effects of this situation, it also has a special emphasis on proposals for improving online communication with current and potential customers, with a special focus on Relational Marketing.

The implementation of sales force management, in order to increase the number of partnerships with companies in neighboring municipalities, was another important operational indication that emerged from this work.

It is intended, therefore, that this marketing plan will promote an important change within the company in order to face the threats, sustainably consolidating Europa Restaurant in the restaurant sector, with the prospect that in the future, marketing will assume a central role in its management.

Keywords: Restaurant sector; Europa Restaurant; Service Marketing; Marketing plan;
Action Research.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo.....	viii
Abstract	xi
Índice.....	xiv
Índice de Figuras	xvii
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	3
1. Turismo.....	3
2. Restauração.....	5
3. Marketing na Restauração	8
3.1. Marketing de Serviços.....	9
3.2. Marketing Digital.....	12
3.2.1. Marketing e as Redes Sociais	14
3.2.2. Comunicação de Marketing na Restauração.....	14
4. Plano de Marketing	15
4.1. Estrutura de um Plano de Marketing.....	17
Capítulo II – Metodologia.....	19
2.1. Objetivo e tipo de estudo.....	19
2.2. Estratégia de Investigação.....	21
2.3. Entrevista	22
2.4. Amostragem e Métodos de Recolha de Dados.....	22
2.5. Questionário.....	23
2.6. Tratamento de dados.....	25
2.7. Limitações do Estudo	26
Capítulo III – Análise de Resultados	28
1. Entrevista.....	28
2. Análise dos questionários	31
Capítulo IV – Plano de Marketing.....	49
1. Sumário Executivo	49
2. Missão, visão e valores.....	51
2.1. Missão	51
2.2. Visão	52

2.3. Valores.....	53
3. Análise Externa Macro (PESTAL)	54
4. Análise Externa Micro	58
4.1. Análise do Setor	58
4.2. Análise da Concorrência.....	60
4.3. Análise de Clientes	63
5. Análise Interna	64
5.1. História	64
5.2. Recursos	66
6. Análise SWOT	68
7. Objetivos de marketing	71
8. Estratégias	72
8.1. Alvos	74
8.2. Fontes de Mercado	75
8.3. Posicionamento.....	77
9. Variáveis do Marketing Mix e Estratégias.....	78
1. Produto.....	78
2. Preço.....	82
3. Comunicação.....	85
4. Distribuição	90
5. Processos.....	92
6. Evidência Física.....	94
7. Pessoas	97
8. Parcerias.....	99
9. Vendas.....	100
10. Programas de ação.....	101
11. Implementação e Controlo	103
11.1. Calendarização	103
11.2. Orçamentação	107
11.3. Controlo e Avaliação	108
Capítulo V – Conclusões Finais.....	109
Referências Bibliográficas	114
APÊNDICES	125
1. Questionário aos clientes.....	126
2. Entrevista ao gerente	132
3. Concelhos de Residência.....	133

4.	Quadro de sugestões.....	134
5.	Análise PESTAL.....	135
6.	Concorrentes Diretos Principais	136
7.	Concorrentes Diretos Secundários	137
8.	Menu.....	138
9.	Menu das bebidas.....	138
10.	Público no Facebook.....	143
12.	Público do Instagram.....	144
13.	Período da semana em que mais visitam.....	144
14.	Período do dia em que mais visitam	145
15.	O que o leva a escolher o nosso restaurante?	145
16.	Principais razões de escolha do restaurante.....	146
17.	Análise de compra futura e Recomendação	146
18.	Planta atual	147
19.	Planta com sugestões de alterações de layout	148
20.	Evolução da fachada do restaurante.....	149
21.	Evolução dos logotipos.....	150
22.	Sugestões de novo logotipo	150
23.	Uniforme Atual e sugestão.....	151
24.	Sugestão de novo uniforme	151
25.	Página de TripAdvisor.....	152
26.	Página de Restaurant Guru	153
27.	Página de Instagram.....	154
28.	Página de Facebook.....	155
29.	Organograma do Europa	156
30.	Orçamento mensal.....	157
31.	Calendarização e objetivos.....	158
32.	Iguarias do Europa.....	159
	ANEXOS	160
1.	Plano de Marketing de Kotler & Armstrong.....	161
2.	Estrutura de Plano de Marketing de McDonalld.....	162
3.	Estrutura de Plano de Marketing Westwood.....	163
4.	Estrutura de Plano de Marketing de Wood	164
5.	Lagoa de Óbidos	165
6.	Localização do Europa.....	166

Índice de Figuras

Figura 1	É a primeira vez que nos visita?	32
Figura 2	Com que frequência nos visitou no último ano?	33
Figura 3	Há quanto tempo é cliente do Restaurante Europa?	34
Figura 4	Companhia de visita	36
Figura 5	Percentagem da satisfação na refeição	39
Figura 6	Refeição escolhida	39
Figura 7	Espécies de peixe mais apreciadas	40
Figura 8	Satisfação com o espaço, o serviço e a envolvente	42
Figura 9	Satisfação com o serviço	43
Figura 10	Concorda com a entrada de animais de companhia no restaurante?	44
Figura 11	Género dos clientes	45
Figura 12	Idade	46
Figura 13	Nacionalidade	47
Figura 14	Distrito	48
Figura 15	Concelhos de residência dos clientes	63
Figura 16	Percentagem da satisfação na refeição	81
Figura 17	Nível de satisfação do preço cobrado	84
Figura 18	Percentagem de satisfação do espaço e a sua envolvente	94
Figura 19	Percentagem de satisfação com o serviço	98
Figura 20	Concelhos de residência	133
Figura 21	Quadro de sugestões	134
Figura 22	Quadro resumo da Análise PESTAL	135
Figura 23	Análise dos Concorrentes Diretos Principais	136
Figura 24	Análise Concorrentes Diretos Secundários	137
Figura 25	Análise do público no Facebook	143
Figura 26	Análise dos seguidores no Instagram	144
Figura 27	Período da semana	144
Figura 28	Período do dia	145
Figura 29	O que o leva a escolher o Europa?	145
Figura 30	Principais razões de escolha do Europa	146
Figura 31	Análise de compra futura e recomendação	146
Figura 32	Planta atual do Europa	147
Figura 33	Sugestão de alteração de layout	148
Figura 34	Evolução da fachada do Europa	149
Figura 35	Evolução dos logotipos do Europa	150
Figura 36	Sugestões de novo logotipo	150
Figura 37	Uniforme atual do Europa	151
Figura 38	Sugestão de novo uniforme do Europa	151
Figura 39	Página de TripAdvisor do Europa	152
Figura 40	Página de Restaurant Guru do Europa	153
Figura 41	Página de Instagram do Europa	154
Figura 42	Página de Facebook do Europa	155
Figura 43	Organograma do Europa	156
Figura 44	Estrutura de Plano de Marketing segundo McDonald (2008)	162
Figura 45	Estrutura de Plano de Marketing segundo Westwood (2006)	163
Figura 46	Estrutura de Plano de Marketing segundo Wood (2007)	164
Figura 47	Lagoa de Óbidos	165
Figura 48	Localização do Restaurante Europa	166

Índice de Tabelas

Tabela 1 Quadro de Referência.....	18
Tabela 2 Estrutura do Questionário	24
Tabela 3 Recolha de Dados Primários.....	25
Tabela 4 Números Covid-19 no Mundo	55
Tabela 5 Análise SWOT	69
Tabela 6 Matriz de crescimento de produto-mercado	73
Tabela 7 Marketing-Mix	101
Tabela 8 Calendarização	105
Tabela 9 Orçamento	107
Tabela 10 Orçamento - vista mensal	157
Tabela 11 Calendarização e objetivos	158

Introdução

A elaboração deste projeto insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing e Promoção Turística, ministrado pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche (ESTM), e tem como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing detalhado, na área da restauração, nomeadamente para o Restaurante Europa.

De acordo com Westwood (2013), para alcançar os objetivos projetados para o marketing, é imprescindível a utilização de um plano de marketing para delimitar a forma e o método de utilizar os recursos essenciais. O mesmo autor refere que os planos são um contributo essencial á gestão para atingir os objetivos de marketing, isto porque possibilitam obter uma segmentação dos mercados, identificar o posicionamento no mercado e a dimensão do mercado e, por fim, estruturar a quota de mercado.

O planeamento de marketing irá permitir á empresa, com base na análise externa e na avaliação dos recursos inerentes á empresa, determinar onde serão alocados os recursos para responder às necessidades dos clientes e obter vantagem competitiva face às ofertas propostas pela concorrência (Wood, 2010).

Na confluência da Lagoa de Óbidos com o mar, a Foz do Arelho oferece a possibilidade de escolha entre dois tipos de praia distintos. De um lado a lagoa, lugar de grande beleza, ideal para as crianças devido às águas tranquilas e para os amantes de desportos náuticos beneficiando do vento que se faz sentir. Do outro lado, a praia aberta ao mar com águas de qualidade, confirmada pela Bandeira Azul de ano para ano.

É no centro desta paisagem deslumbrante que se encontra o Restaurante Europa, uma empresa com quase três décadas de história, caracterizada pelo peixe fresco á beira mar, o seu ambiente familiar e a sua vista 180º sobre o mar e a Lagoa de Óbidos.

O presente projeto de mestrado tem como objetivo dotar o restaurante Europa de um plano de marketing, de modo a que este sirva de linha orientadora para a formulação da sua estratégia e possibilite uma coordenação mais eficiente das futuras atividades de marketing.

Tem ainda como finalidade analisar e compreender o que define o Restaurante Europa. Para isso, foram identificados e estudados os concorrentes e o mercado nos quais a empresa atua para construir o primeiro plano de marketing do Europa, possibilitando assim, estruturar e organizar as ações para conseguir dar continuidade ao crescimento que quer atingir.

Importa referir três situações:

a) o restaurante aproveitou a época baixa e encerrou temporariamente para remodelações (algumas delas aqui apresentadas como sugestões de ação) no final do mês de janeiro. Entretanto, tal como os restantes restaurantes, foram surpreendidos pela conjuntura Covid-19, adiando a reabertura do espaço, inicialmente prevista para o início de abril;

b) o presente plano de marketing foi adaptado á nova conjuntura da pandemia sentida no país e em todo o mundo;

c) o trabalho desenvolvido não será apenas um trabalho académico, mas também um trabalho solicitado pela própria empresa, visto que o autor é colaborador na mesma, com a intenção de aplicar na prática as soluções e estratégias que possamos vir a indicar, não sendo, no entanto, garantido que a empresa aplique todas as indicações sugeridas pelo presente trabalho.

Alguns dos objetivos principais são o aumento do volume de vendas total da empresa, aumento de vendas nos períodos de menor afluência, aumento do número de clientes da região de Caldas da Rainha e por fim, o aumento da visibilidade e notoriedade da marca.

A estrutura do trabalho está dividida em 6 capítulos, iniciando-se com uma breve introdução ao trabalho em causa, definindo o tema e os seus objetivos primordiais. Em seguida, apresenta-se uma breve revisão da literatura (Capítulo I), onde serão abordados os principais conceitos para a área de investigação em análise e que culminará com a apresentação do quadro de referência orientador para a elaboração do presente trabalho. Seguidamente, no Capítulo II introduz-se a abordagem metodológica do *mixed method research* utilizada neste trabalho. No Capítulo III é feita a análise á entrevista ao gerente e aos questionários feitos aos clientes. No Capítulo IV executa-se o desenvolvimento empírico deste projeto, o plano de marketing para o Restaurante Europa, seguido das conclusões finais (Capítulo V).

Capítulo I – Revisão da Literatura

1. Turismo

Sendo o Turismo uma atividade universal, para além de contribuir para uma maior aproximação das diferentes culturas, é ainda, uma das atividades que gera maior riqueza às comunidades que formam um destino (Paul, 2012). Com a crescente oferta de serviços que complementam a atividade turística, tem-se vindo a assistir a uma tendência acentuada do seu crescimento, tal como é provado nas últimas décadas, tornando-se o turismo um dos setores económicos com maior crescimento nas últimas décadas (Miguéns & Mendes, 2008).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) desenvolveu a seguinte definição geral de turismo:

“O turismo é um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual, por razões pessoais ou profissionais. Estas pessoas são chamadas visitantes (que podem ser ou turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes) e o turismo está relacionado com as suas atividades, algumas das quais envolvem despesas turísticas.” (UNWTO, 2019)¹.

O turismo é um fenómeno complexo estudado por várias disciplinas, sendo considerado um fenómeno económico, psicológico, social e cultural (MARUJO, 2005).

Apesar de haver desigualdades de destino para destino e serviços que estes oferecem, o Turismo tem um objetivo principal que é experienciar um ambiente díspar (Custódio, 2017).

O turismo pode dividir-se em duas categorias, turismo internacional e turismo doméstico. De acordo com Middleton et al. (2009), são classificados como turistas domésticos as pessoas que viajam e pernoitam dentro das fronteiras do seu próprio país. Por sua vez, são descritos como turistas internacionais as pessoas que viajam e permanecem em países que não o seu país de residência por menos de um ano. Segundo estes autores, os turistas internacionais são, por regra, tratados pelos governos como o segmento de

¹ Tradução livre do autor. No original: “Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or nonresidents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure.” (UNWTO, 2109: 1)

mercado mais importante do turismo, por gastarem mais e permanecem durante mais tempo no destino, em comparação com os turistas domésticos.

O marketing é um assunto de preocupação vital para o turismo, pois é uma área de gestão que consegue estudar este mercado global e influenciar o seu comportamento (Middleton, Fyall, Morgan, & Ranchhod, 2009). Do ponto de vista do marketing, “o turismo é entendido como o mercado total que reflete a procura dos consumidores por uma gama ampla de produtos de viagem². A importância do turismo pode verificar-se pela sua natureza universal e pela sustentabilidade de milhões de pequenas e médias empresas (PME’s) em todo o mundo.

O turismo pode ser visto ainda, como um mercado nacional e internacional de grande importância, no qual o foco da atividade de gestão está nas transações entre visitantes (procura) e os setores de negócios que competem para satisfazer as suas necessidades (oferta) (Middleton et al., 2009).

Dados apontam que Portugal é o quinto país onde a contribuição do turismo para o PIB é mais forte (8,2%) (Oliveira, 2019). De acordo com o Turismo de Portugal (2019a), o turismo é uma das atividades económicas mais relevantes para Portugal, sendo a maior atividade económica exportadora. Em 2018 o setor do Turismo afirmou a sua posição, sendo o principal setor exportador da economia, representando 14,6% do PIB e 8% do VAB nacional (Matos, 2019). O turismo em Portugal tem registado um crescimento consistente, nomeadamente ao nível dos indicadores dos hóspedes, das dormidas e das receitas. (Turismo de Portugal, 2019a)

No mesmo ano, as atividades ligadas ao Turismo empregaram 328,5 mil indivíduos e a população empregada nos setores do Alojamento e da Restauração e similares representaram 6,7% do total da Economia e foram ultrapassados os 25 milhões de hóspedes durante esse ano, sendo que os estrangeiros representam 72,3% da ocupação. As principais regiões de destino são a Área Metropolitana de Lisboa (quota de 29,9%), Norte (20,9%) e Algarve (18,7%) (Turismo de Portugal, 2019b).

De acordo com AHRESP (2019) e segundo dados divulgados pelo Banco de Portugal, as receitas turísticas internacionais em Portugal, que representam as Exportações do Setor do Turismo, atingiam 984,4 milhões de euros.

² Tradução livre do autor. No original: “tourism is best understood as a total market reflecting the demand of consumers for a very wide range of travel-related products” (Middleton et al., 2009: 3).

Os últimos dados apontam para um registo de menos sete milhões de entradas internacionais este ano, em comparação com 2019, o equivalente a uma queda de 40%, tendo em consideração a atual pandemia mundial. (Agência Lusa, 2020)

Dentro do setor do turismo existem muitos subsectores e muitos produtos projetados e fornecidos por uma grande variedade de organizações (Middleton et al., 2009). De acordo com os mesmos autores, pode afirmar-se que os principais subsectores do turismo são a hotelaria, a restauração, os transportes e outros serviços de turismo, que compreendem as agências de viagens e operadores turísticos, o aluguer de veículos, atividades culturais e de lazer, entre outros.

De acordo com Ashworth & Tunbridge (1990), os recursos de turismo dividem-se em dois tipos de atrações, primárias e secundárias. As atrações primárias correspondem aos museus, monumentos, paisagens urbanas, ou seja, tudo aquilo que atrai o turista diretamente ao destino. As atrações secundárias são, por exemplo, os cafés, os restaurantes ou o serviço dos hotéis. Segundo os mesmos autores, estas não justificam a viagem só por si, mas contribuem globalmente para a formação de uma imagem positiva do destino, para além de serem serviços sem os quais o turismo não poderia existir. Segundo os autores, a combinação destes dois tipos de recursos é provavelmente o principal fator de atração dos destinos turísticos urbanos.

O presente estudo foca-se então numa destas atrações secundárias que complementam a oferta turística, os restaurantes. Este recurso turístico, apesar de ser considerado secundário no que respeita à escolha de um destino, é fundamental para o funcionamento do turismo.

2. Restauração

O turismo foi um dos principais difusores da atividade da restauração, que desde o século vinte revelou um crescimento excecional por todo o mundo (Cunha & Abrantes, 2015). Nos dias de hoje, a restauração “é uma atividade de grande importância económica e social devido ao emprego e volume de receita que gera” (Cunha & Abrantes, 2015:240)

O setor dos restaurantes e similares é um dos setores com maior importância no turismo internacional, a par com, com o setor do Alojamento e o setor dos Transportes” (Araújo, 2012). No entanto, Cunha e Abrantes (2015) afirmam que os restaurantes não podem ser considerados, na sua totalidade, como unidades produtoras de turismo, pois a maior

parte do seu negócio destina-se aos residentes. Contudo, “são considerados como atividade turística por pertencerem ao grupo de produções sem as quais o turismo não pode existir” (Cunha & Abrantes, 2015: 239).

Ferreira e Pereira (2006) afirmam que a atividade da restauração não pode ter um bom desempenho de forma independente do Turismo, pois o seu desenvolvimento é afetado pela potencialização deste setor. Quando a restauração oferece produtos e serviços endógenos, a atividade de turismo da região pode sair muito beneficiada, impulsionado por este tipo de oferta, como exemplo a região costeira portuguesa, que oferece um vasto número de produtos frescos provenientes do mar (Richards, 2002).

Segundo Ribeiro (2011), a restauração constitui uma atividade muito importante na economia e na sociedade moderna, sendo considerada um serviço que satisfaz uma necessidade primária que é a alimentação humana.

Castelli (2001) considera que um restaurante é o estabelecimento que fornece ao Público, alimentação mediante pagamento, englobando os mais diversos tipos de estabelecimentos, sendo que cada um deles possui características específicas em detrimento das funções pelas quais foram definidas.

Para Janeiro (1997), o estabelecimento “Restaurante” pode ser considerado em diversas tipologias, restaurante de turismo, de hotel, clássico, típico, marisqueira, dietético ou de estrada. Quem vai determinar esta classificação é o dono do estabelecimento ou a entidade exploradora do mesmo, ao definir as características do estabelecimento.

De acordo com o artigo 13º do decreto-lei n.º 20/2008 de 27 de novembro, num restaurante confeccionam-se e servem-se refeições, acompanhadas, ou não, por bebidas e, podem ter ou não, fabrico de padaria, pastelaria e gelataria.

De acordo com o artigo 2º da Portaria n.º 215/2011 do Diário da República, sobre a tipologia de estabelecimentos:

1 – São estabelecimentos de bebidas os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele.

2 – São estabelecimentos de restauração os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, incluindo outros locais de prestação daqueles serviços através da atividade de catering e a oferta de serviços de banquetes ou outras, desde

que habitualmente efetuados, entendendo-se como tal a execução de, pelo menos, 10 eventos anuais.

A Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - CAE Rev.3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007:211) apresentada pelo INE explica que:

A restauração, incluindo atividades de restauração em meios móveis, compreende as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos (ex. bebidas) acompanhando as refeições, com ou sem entretenimento. Não incluindo refeições que não são para consumo imediato; comércio de alimentos e de bebidas por máquinas automáticas; atividades dos restaurantes em associação com o fornecimento de alojamento e comércio de refeições confeccionadas por terceiros, que não são para consumo imediato. Divide ainda a restauração em subcategorias: restaurantes de tipo tradicional; restaurantes com lugares ao balcão; restaurantes sem serviço de mesa; restaurantes típicos e restaurantes com espaço de dança.

Como é possível observar, existem várias classificações possíveis para os estabelecimentos de restauração, podendo estas referir-se às suas funções, características, tipo de espaço, tipo de cozinha, conceito, localização, entre outros aspetos.

Devido à enorme concorrência que se sente entre os estabelecimentos de restauração e devido à quantidade e proximidade existente entre eles, hoje em dia os restaurantes procuram diferenciar-se através do seu estilo, requinte, ementa, ambiente, localização, atendimento, e outros atributos, de modo a satisfazer os seus clientes. Para tanto, é necessário levar em conta os desejos, hábitos e a cultura de cada região, pois pode haver diferenças muito significantes, às vezes até mesmo de uma cidade para outra. (Siebeneichler, Wienningkamp, Ruchel, Trombini, & Zamberlan, 2007)

Hyun (2010) refere que existem cinco dimensões que afetam a satisfação dos clientes no serviço de restauração: a qualidade da comida, o preço, a qualidade do serviço (atendimento), a localização e o ambiente. No seu estudo, o autor confirmou que estes cinco atributos têm, de facto, um grande impacto na satisfação dos clientes, e esta afeta diretamente, e indiretamente por meio da confiança, a formação de lealdade. A qualidade do serviço é o único atributo que afeta quer direta quer indiretamente a confiança dos clientes no serviço, e o seu impacto na confiança é o mais forte que todos os outros atributos.

Do mesmo modo, Wall & Baerry (2007) também verificaram que as pistas humanas têm um papel decisivo na entrega da promessa do serviço, e o seu impacto na percepção da qualidade do serviço é maior e mais forte comparativamente às pistas mecânicas (tangíveis do serviço). Sendo que, segundo Berry, Carbone e Haeckel (2002) existem três tipos de pistas presentes na experiência do serviço: pistas funcionais (diz respeito à qualidade técnica do serviço, e.g., a qualidade da comida); pistas mecânicas (a ambiente: design, equipamento, instalações, música, luzes); e pistas humanas (o comportamento dos empregados do serviço).

Estas pistas em conjunto com o preço, funcionam como promessas acerca do serviço que estão implícitas influenciando por isso as expectativas dos clientes. (Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, 1993)

3. Marketing na Restauração

Para muitas pessoas, marketing ainda é sinónimo de publicidade, relações públicas, comunicado de imprensa e exposições. Mas o marketing é muito mais que isso.

Formularam-se várias definições de marketing ao longo dos anos, cada autor tem a sua maneira de definir o conceito, no entanto todas elas são válidas e complementam-se umas às outras.

De acordo com a definição da *American Marketing Association* (AMA, 2020) “O marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral”.

Para McDonald, M., & Wilson (2007:3-4), “o propósito fundamental do marketing é a correspondência entre os recursos de uma empresa e as necessidades dos consumidores de forma a alcançar os objetivos de ambos”. Ainda para o mesmo autor, o marketing é o processo que ajuda a selecionar mercados, a quantificar as necessidades de segmentos de consumidores dentro desses mercados, a determinar as propostas de valor para satisfazer as necessidades dos consumidores, ajuda também a alargar a proposta de valor a todos os elementos da organização e a monitorizar o valor criado.

Marketing é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas (Crescitelli & Ikeda, 2006).

Segundo Dias (2006) o conceito de marketing pode ser entendido como uma função que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. Sendo um processo que busca atender às necessidades e desejos de pessoas ou organizações visando beneficiar ambos.

Kotler & Armstrong (2011) defendem que o marketing é um processo que tem como principal objetivo criar valor para os clientes e capturar o valor dos clientes em troca. Assim, a empresa precisa de compreender profundamente o mercado onde está inserido e de conseguir satisfazer as necessidades dos clientes, criando valor e fortes relacionamentos com os mesmos.

Ainda os mesmos autores em 2016, afirmam que mais do que qualquer outra função de negócios, o marketing lida com os clientes. Descrevendo-o de forma simples, o marketing caracteriza-se pela atração de consumidores e pela gestão de relações lucrativas com consumidores. O seu objetivo é atrair novos clientes prometendo-lhes valor superior e manter os atuais clientes proporcionando-lhes satisfação (Kotler & Armstrong, 2016).

Como se pode observar, a ideia de que o marketing está voltado para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes é defendida por todos os autores citados.

É facto que muitas empresas não possuem um plano de marketing, seja por subestimarem a sua importância como instrumento de trabalho, seja por não terem ninguém com capacidades para o desenvolver (Castro, 2007), mas isso não tira importância à estratégia de marketing em geral, e à estratégia de comunicação em particular, para o desempenho das empresas.

3.1. Marketing de Serviços

Nos últimos anos, o marketing nas organizações prestadoras de serviços tem mudado consideravelmente. O aumento da concorrência e a competitividade do mercado têm

gerado uma crescente conscientização dos desafios de marketing e oportunidades nas empresas prestadoras de serviços.

Primeiramente, é necessário fazer a distinção entre marketing de serviços e marketing através de serviços. De acordo com Lovelock & Wirtz (2010), fala-se de marketing de serviços quando o serviço é o produto central e de marketing através de serviços quando a qualidade do serviço aumenta o valor de um produto central, que se caracteriza como um bem físico.

Nos restaurantes, a entrega do serviço baseia-se em transações discretas, onde geralmente não há nenhuma relação formal entre a organização e o cliente e, em termos da natureza da interação, é geralmente o cliente que vai de encontro à organização e não o contrário.

Lovelock (1983) categoriza a restauração como um serviço em que a procura é bastante variável, pelo que os preços devem variar consoante os níveis da procura, oferecendo-se descontos e outros benefícios nas alturas em que a procura é menor (Kimes, Chase, Choi, Philip, & Ngonzi, 1998; Lovelock & Quelch, 1983).

Neste estudo, a primeira definição será aquela a ter em conta, pois o marketing na área da restauração caracteriza-se como marketing de serviços. (Kimes et al., 1998; Lovelock & Wirtz, 2010)

Para (Kotler, 1994:403), "um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico".

Segundo (Grönroos, 1998), os serviços são processos que consistem num conjunto de atividades, com um certo nível de intangibilidade. Estas atividades nem sempre carecem de interação entre vendedor e cliente, podendo existir sem o contacto de ambas as partes e sem troca de bens físicos. No entanto, servem sempre como meio de providenciar soluções para os problemas do consumidor.

A American Marketing Association (2019) define serviços como "o resultado de uma atividade de produção que altera as condições das unidades consumidoras ou facilita a troca de produtos ou ativos financeiros. Estes não podem ser comercializados

separadamente da sua produção. Quando a produção é concluída, eles devem ter sido fornecidos aos consumidores³.

Kotler & Armstrong (2014) enumeram as quatro características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade. Os serviços são intangíveis pois “não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos” (Kotler, P., & Armstrong, 2014:260). Para os mesmos autores, reduzir a intangibilidade e incerteza que um cliente pode ter de um serviço, a empresa deve procurar transmitir sinais de qualidade através do espaço onde se insere, das pessoas que prestam o serviço, do preço cobrado, do equipamento utilizado e da comunicação efetuada ao cliente

Ao contrário dos bens materiais, os serviços não podem ser produzidos e armazenados para mais tarde serem vendidos. Segundo os mesmos autores, a incerteza dos serviços obriga à interação entre o cliente e o prestador, sendo que o serviço é em primeiro lugar vendido e, só depois, produzido (tanto por máquinas como por pessoas) e consumido no mesmo instante. Os serviços são perecíveis, pois não há possibilidade de armazenamento após a sua produção. Este é um problema que existe quando a procura de um serviço não é constante - por exemplo, é prática comum nos restaurantes a contratação de colaboradores em *part-time* durante o período de maior procura (P. Kotler & Armstrong, 2014)(P. Kotler & Armstrong, 2014).

Kotler (2000) defende que devido às características distintivas dos serviços, e às implicações que trazem para a gestão, há que alargar os quatro P's do marketing (*Product, Placemete, Price, Promotion*) e associar outros P's relacionados com a entrega do serviço e com o interface do cliente – *Physical Evidence, People/ Participants* e *Processes* (Lovelock & Wirtz, 2011).

Nos serviços as expetativas são criadas á volta de evidências físicas como as instalações e o seu design e decoração, por exemplo. Os participantes no serviço também vão influenciar essas expetativas. Assim, tanto os aspetos visuais que os funcionários transmitem (ex. farda, apresentação, entre outros), como a forma como o cliente é tratado, vão ser importantes para a satisfação do cliente.

³ Tradução livre do autor. No original: Services are the result of a production activity that changes the conditions of the consuming units or facilitates the exchange of products or financial assets. They cannot be traded separately from their production. By the time their production is completed, they must have been provided to the consumers ([SNA 2008, 6.17](#)). (American Marketing Association, 2019)

A maioria dos serviços são providenciados por pessoas, por isso a seleção de pessoal, a formação e motivação dos empregados são importantes e têm um reflexo na satisfação do cliente. “Idealmente, os empregados dos serviços devem exibir competência, uma atitude carinhosa, capacidade de resposta, iniciativa, capacidade de resolução de problemas e boa vontade” (Kotler, 2000: 202)⁴. Os processos dizem respeito à entrega do serviço e, como os funcionários são intermediários indispensáveis na entrega do serviço, o seu comportamento influencia a percepção que o cliente tem do mesmo.

O objetivo do marketing de serviços é o estabelecimento de relações pessoais que fazem com que os consumidores retornem ao estabelecimento e voltem a comprar. Por exemplo, para que o marketing de um restaurante (que pretende fazer com que os clientes regressem e recomendem o restaurante aos amigos) seja eficaz, não deve enfatizar somente o tipo ou qualidade da comida, pois outras características como o preço, o ambiente do restaurante e a simpatia dos empregados também são importantes. (Viegas, 2017)

Segundo Gronroos (1984), o efeito de um processo de avaliação no qual o cliente compara as expectativas com o que percebe do serviço, vai dar origem à satisfação do consumidor.

Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong (1999) destacam a relevância do foco na satisfação do cliente e asseguram que esta é obtida quando a performance do produto iguala ou supera as expectativas dos mesmos.

De acordo com o Modelo Gaps da Qualidade do Serviço (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985) citados por (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993), as avaliações dos clientes relativamente à qualidade do serviço resultam da comparação entre as expectativas e a performance atual.

3.2. Marketing Digital

Os meios de comunicação tradicionais como a televisão, a rádio, os jornais e revistas ou os cartazes e *flyers*, apesar de importantes, têm vindo a perder terreno com a chegada da *internet*.

⁴ Tradução livre do autor. No original: “Ideally, service employees should exhibit competence, a caring attitude, responsiveness, initiative, problem-solving ability, and goodwill.” (Kotler, 2000: 202).

O uso da *internet* é voluntário e de livre acesso e tem muitas vezes um propósito recreativo. No entanto, cada vez mais é utilizada no mundo dos negócios, uma vez que permite a interação de empresas, quer com os seus colaboradores como com os seus clientes. A *internet* é também um excelente recurso de comunicação e de recolha de dados, visto possibilitar a existência de comunidades virtuais que partilham dos mesmos interesses, com as quais se consegue comunicar (Marques, 2010).

Segundo Nezamabad (2011), a *internet* oferece oportunidades para que as empresas melhorem o seu desempenho de forma prática e rentável, podendo ser utilizada para realizar pesquisas de marketing; atingir novos mercados; servir melhor os clientes; distribuir produtos mais rapidamente; resolver problemas de clientes e comunicar mais eficazmente com clientes e parceiros de negócio.

Por sua vez, Vu (2013) afirma que para os fornecedores de serviços, o marketing na *internet* é útil no sentido de acompanhar as tendências em rápida mutação, manter relações com os clientes e encontrar e dirigir-se aos grupos certos de consumidores.

Dave Chaffrey e Smith (2013) salientam que o marketing digital se relaciona, nos seus contornos gerais, com a intenção de colocar o cliente no cerne de todas as atividades online da empresa. Através desta prática torna-se mais simples interagir com os clientes e percebê-los melhor, incrementando as vendas através de campanhas de Marketing Digital.

Por outro lado, Cerqueira (2012) define o marketing digital como a aplicação da *Internet* e tecnologias digitais relacionadas em conjunto com tecnologias tradicionais, para atingir os objetivos de marketing. Segundo a autora, tanto o marketing tradicional como o digital, têm a mesma linha de objetivos, sendo que o último dispõe das tecnologias digitais.

Contudo, dizer que o marketing online é o marketing pensado e estruturado para o meio digital não chega, é necessário compreender que se trata de uma nova relação com o cliente, onde se beneficia a rapidez no acesso à informação, a qualidade da informação, a adaptação da mensagem e a interatividade na comunicação. (Caetano & Andrade, 2003)

Os profissionais de marketing devem analisar ao máximo as potencialidades que a *internet* pode oferecer e descobrir as melhores formas de aproveitá-la eficazmente, associando-a a canais de distribuição e comunicação distintos.

Meng (2009) salienta que o marketing digital é uma parte crucial de todo o plano de marketing, pois facilita a geração de serviços em todo o ciclo de pré-venda, venda e pós-venda.

Garretson (2008) assegura que os consumidores têm aumentado o uso das medias digitais, não apenas para procurar produtos ou serviços, mas também para envolver as empresas onde são feitas as compras e comparar a sua visão com as dos outros consumidores.

3.2.1. Marketing e as Redes Sociais

A nova era digital mostrou-nos novas maneiras de partilhar informação, sobretudo através das redes sociais. Nos dias de hoje, torna-se imprescindível estar presente nas redes sociais, onde o objetivo é criar uma relação de proximidade com os consumidores, mantendo, assim, laços mais fortes e duradouros com os mesmos, promovendo a fidelização de clientes.

Para implementar estratégias eficientes para as redes sociais das empresas, é extremamente importante a análise, o planeamento, o estabelecimento e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e tendo como objetivo o ganho pessoal ou mútuo. Baseia-se fortemente na adaptação e coordenação do produto (serviço), preço, promoção e lugar para alcançar uma reação eficiente (Kotler, 2000).

Deste modo é imperativo que as estratégias de marketing estejam direcionadas para o universo digital, pois cada vez mais os futuros clientes vão á procura de informações nas redes sociais das empresas, analisando os comentários e as fotografias partilhadas por outros utilizadores, o que influencia as suas decisões (Marques, 2018).

3.2.2. Comunicação de Marketing na Restauração

A restauração oferece um produto em parte, tangível e em parte, intangível. Por um lado, o que se vende é um bem (comida e bebidas), por outro, esse bem é inseparável do serviço (confeção das refeições, atendimento e acolhimento no espaço). Assim, a restauração acaba por ser um produto híbrido e um *mix* entre bem e serviço. (Viegas, 2017)

Segundo Ruiz-Molina et al. (2014) os restaurantes possuem elementos tangíveis, como os equipamentos ou o ambiente físico do restaurante, e elementos intangíveis que incluem, entre outros, a comunicação.

A comunicação de marketing que o restaurante utiliza é bastante importante para a atração de clientes. Esta comunicação pode ser realizada em massa ou para um segmento em específico e, dependendo do seu objetivo em termos de alvo, serão escolhidos diferentes canais de comunicação. Assim, para além de garantir elementos que afetam a satisfação do cliente com a visita, como a qualidade da comida e do atendimento, uma boa localização e ambiente e um preço justo, os responsáveis pelo restaurante devem escolher e utilizar meios de divulgação apropriados ao segmento-alvo que pretendem atrair e aos seus objetivos de comunicação. (Viegas, 2017)

Assim, numa época de excesso de informação é importante estar preparado para satisfazer as necessidades e as especificidades do mercado, assim como saber qualificar os serviços para atuar na verdadeira diferenciação, gerando, deste modo, oportunidades e novas propostas de valor perante uma concorrência que é cada vez mais forte e feroz.

Num mercado de restauração cada vez mais saturado, em quantidade, nas mais diversas áreas, é inadiável realçar a qualidade e eficiência dos mesmos. É nesta base que o marketing poderá marcar a diferença, pois arriscará trazer incalculáveis benefícios, tanto ao nível da gestão de serviços, como da rentabilização do negócio, sendo ainda o principal impulsionador nas vendas. (Viegas, 2017)

4. Plano de Marketing

O plano de marketing é um dos outputs mais importante do processo de planeamento de marketing (Kotler & Armstrong, 2011).

Por planeamento de marketing entende-se um processo contínuo e estruturado que compreende a formulação de objetivos e estratégias de marketing, no qual os recursos de uma organização são alinhados com as oportunidades e ameaças do mercado. (Kotler & Armstrong, 2012; McDonald, 2008; Westwood, 2006; Wood, 2007)

Neste sentido, o plano de marketing é um instrumento central para a coordenação dos esforços de marketing, providenciando-lhes direção e foco. Entende-se como um documento escrito que sumariza a situação de mercado e formula estratégias e programas de marketing, no sentido de suportar o modo como uma organização pretende alcançar os seus objetivos. (Kotler & Armstrong, 2012; McDonald, 2008; Westwood, 2006; Wood, 2007)

Tendo em conta que o princípio fundamental do marketing é a satisfação dos clientes, o plano de marketing torna-se imprescindível para uma empresa alcançar o seu sucesso e, assim, torna-se crucial que as organizações ofereçam o produto certo, no local certo, à hora certa (Westwood, 2006).

Para Wood (2007), um plano de marketing é um documento interno de uma organização que tanto descreve a situação atual do mercado (interna e externa), como as estratégias e programas que irão apoiar as atividades e negócios dessa mesma organização, durante um determinado período de tempo (geralmente um ano).

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

Kotler & Armstrong (2012) defendem que é necessária uma compreensão aprofundada dos clientes e do mercado no qual atuam, sendo que o marketing tem como principal objetivo criar valor para os clientes. Para os mesmos autores, o planeamento de marketing exhibe em primeira fase, assim como (Wood, 2007), o sumário executivo, seguindo a situação atual do marketing, a análise das ameaças e oportunidades, objetivos e questões essenciais, estratégia de marketing, programas de ação, orçamentos e, por último, o controlo.

Importa referir que o modelo apresentado por Kotler & Armstrong (2007) diz respeito à explicitação dos conteúdos de um plano de marketing, e não ao desenrolar das várias etapas do processo do planeamento de marketing, daí referirem a importância de um resumo executivo para o projeto.

4.1. Estrutura de um Plano de Marketing

Um bom plano de marketing requer uma ampla quantidade de informações recolhidas a partir de várias fontes. Não se tratando de um processo necessariamente difícil, exige, porém, uma organização eficiente.

Vários autores (Kotler & Armstrong, 2012; McDonald, 2008; Westwood, 2006; Wood, 2007) sugeriram estruturas e modelos que ajudam a formalizar um plano de marketing (Anexo 1 – 4). Todos eles, independentemente do autor, seguem a mesma linha de pensamento e raciocínio, onde estão englobados os seguintes passos:

1. Análise da situação atual de marketing, onde é realizada uma análise de todos os dados importantes relativamente ao mercado onde a empresa está inserida, aos seus produtos, à sua concorrência e à sua distribuição;
2. Análise SWOT, que consiste numa avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado. Esta análise envolve assim a monitorização dos ambientes externos e internos;
3. Objetivos de marketing, que corresponde ao estabelecimento de metas a serem atingidas por parte das empresas durante um período de tempo previamente definido;
4. Estratégias de marketing, que dizem respeito a uma ampla abordagem de marketing por parte da empresa, de forma a atingir os objetivos estabelecidos;
5. Programas de ação, que correspondem à implementação de todas as estratégias de marketing escolhidas. Etapa do plano de marketing onde os seguintes aspetos estão bem explícitos: O que será feito? Quando será feito? Quem irá realizar? Quanto custará?
6. Orçamento, que corresponde a um relatório que projeta os custos e proveitos que vão ajudar a prever os resultados financeiros resultantes do plano;
7. Controlo, que consiste em supervisionar e controlar o progresso do plano, de forma a identificar as estratégias que não estão a alcançar as suas metas.

Este presente plano de marketing vai, assim, seguir cada um dos passos propostos na literatura (Tabela 1).

Tabela 1 Quadro de Referência

Estrutura para o Plano de Marketing	Autor(es)
Sumário Executivo	Kotler e Armstrong (2012), Kotler (2000), Wood (2007), Kotler e Keller (2006)
Visão, Missão e Valores	McDonald (2008), Kotler e Armstrong (2012)
Análise Externa	Kotler e Armstrong (2012), Westwood (2006), Wood (2007), McDonald (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Macro Ambiente (Fatores Politico-legais; Fatores Económicos; Fatores Sociais e Fatores Tecnológicos) • Micro Ambiente (Análise do setor; Análise da concorrência; Análise dos clientes) 	
Análise Interna	Kotler e Armstrong (2012), Westwood (2006), Wood (2007), McDonald (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • História • Recursos (Humanos; Financeiros; de Informação e Fornecedores) 	
Análise SWOT	Kotler e Armstrong (2012), Westwood (2006), Wood (2007), McDonald (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Forças e Fraquezas internas • Oportunidades e Ameaças Externas 	
Objetivos	Kotler e Armstrong (2012), Wood (2007)
Estratégias de Marketing	Kotler e Armstrong (2012), Westwood (2006), Wood (2007), McDonald (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação e Targeting • Posicionamento 	
Programas de Ação	Kotler e Armstrong (2012), Wood (2007)
Variáveis do Marketing-Mix <ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Comunicação • Distribuição • Processos • Pessoas • Evidências Físicas 	
Implementação e Controlo	Kotler e Armstrong (2012), Westwood (2006), Wood (2007), McDonald (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Calendarização • Orçamentação • Controlo e Avaliação 	

Fonte: Própria

Capítulo II – Metodologia

Neste ponto será apresentado o método, ou seja, as operações necessárias para atingir os objetivos gerais e específicos do presente trabalho de investigação. A metodologia diz respeito a um conjunto de etapas que visam alcançar o conhecimento sobre determinado tema (Reis, 2010).

O trabalho foi elaborado com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da empresa e de melhorar as suas condições e conseqüentemente, o seu desempenho. Posto isto, o plano de marketing irá ser aplicado num caso real – o Restaurante Europa - e será aplicado na estratégia da empresa.

Como o autor trabalha na empresa e está familiarizado com todo o seu funcionamento e *modus operandi*, o acesso a informações para o estudo foi facilitado.

Ao realizar uma investigação devem explicar-se, em detalhe, os métodos e técnicas utilizados. Neste capítulo, insere-se toda a informação sobre as opções metodológicas e técnicas escolhidas para o desenvolvimento deste estudo.

Assim, este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada para a elaboração do atual projeto, particularmente, o objetivo e tipo de estudo, qual a estratégia de investigação, amostragem e métodos de recolha de dados e, por fim, as limitações da mesma.

2.1. Objetivo e tipo de estudo

De forma a alcançar os objetivos de pesquisa formulados, o presente estudo terá o seu propósito na pesquisa descritiva. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a pesquisa descritiva almeja retratar uma situação no sentido de melhor compreender o fenómeno sobre o qual se deseja recolher dados.

Para a realização deste projeto foi aplicado o método de pesquisa descritivo-explanatório, visto que existia um conhecimento dos fenómenos antes de os recolher por parte do investigador.

Segundo Saunders, Lewis, & Thorhill (2009), a abordagem descritiva é ostentada pela necessidade de se compreender toda a envolvente do fenómeno em observação e sobre o qual se deseja fazer recolha de dados.

O projeto insere-se num estudo explanatório, pois são criadas relações entre variáveis, possibilitando estabelecerem uma correlação e obtendo uma visão mais clara.

No que diz respeito á recolha de dados, o estudo utiliza um método misto, isto é, recolha de dados qualitativos e quantitativos. Embora sejam utilizadas as duas técnicas, estas não se sucederam em paralelo, mas sim em fases distintas durante a pesquisa, com diferentes propósitos (Saunders et al., 2009).

A pesquisa qualitativa, que pode também ser combinada com interpretações quantitativas, é relevante “para apoiar decisões de marketing, não só em estudos exploratórios mas também em estudos descritivos” (Malhontra & Birks, 2007:149).

O método qualitativo foi utilizado para a recolha de informação sobre a empresa através de entrevista semiestruturada informal, e o método quantitativo foi usado para recolha de informação sobre a satisfação dos consumidores face ao espaço e serviços prestados, usando um questionário online feito presencialmente pelos clientes (com 277 respostas válidas).

Como tal, no âmbito do plano de marketing, pretendeu-se compreender a situação atual do restaurante e do setor da restauração português, com recurso á recolha e análise de dados relativos á empresa e ao ambiente externo onde se insere, nomeadamente, ao ambiente económico, político-legal, social, tecnológico e ambiental, às tendências do setor, á concorrência e aos atuais clientes do restaurante. Foi feita também uma auditoria de marketing ao restaurante, abordando a sua história, os seus recursos (humanos, financeiros, de informação e fornecedores) e as variáveis do marketing-mix.

A metodologia utilizada neste projeto pretende suportar e criar uma solução, no sentido da elaboração de um documento que permita ao Europa ter a capacidade de proceder a uma análise, implementação, avaliação e controlo da atividade de marketing.

O modelo apresentado permite uma apresentação e construção do plano de marketing de forma clara e objetiva, apresentando uma utilidade prática e simplicidade na sua construção.

De entre os modelos propostos pelos diversos autores para a estrutura do plano de marketing, foram tidos como referência os modelos de McDonald (2007), Westwood (2007), Kotler e Keller (2012) e Wood (2010).

2.2. Estratégia de Investigação

O método escolhido para a realização deste estudo foi o *mixed method research*, onde é utilizada mais do que uma técnica de recolha de dados (Saunders et al., 2009). Assim, para atingir os objetivos pretendidos foram utilizados ambos os métodos: quantitativos e qualitativos.

Para este estudo em particular, a estratégia de investigação a ser utilizada é o *action research*. De acordo com os autores Saunders et al. (2009), esta estratégia pressupõe um processo de natureza interativa, partindo de um contexto específico e com um objetivo claro. Para além disso, centra-se na resolução de questões organizacionais sugerindo, deste modo, que as ações de pesquisa produzam implicações para lá do imediato do projeto. Perry & Gummesson (2004) enumeram quatro elementos fundamentais que o *action research* tradicional envolve: (1) um grupo de pessoas que utilizam um conjunto de atividades cíclicas de planeamento, ação, observação e reflexão sobre o que aconteceu; (2) melhorar os processos de ação de um grupo de trabalho; (3) a resolução de problemas práticos e complexos sobre os quais existe pouca informação; (4) a execução de um relatório para a organização sobre aquilo que foi descoberto.

Este tipo de investigação evolui através de ciclos contínuos, que começam com um contexto e objetivos específicos. Depois de feito o diagnóstico, planeamento, implementação e subsequentes avaliações, inaugura-se um novo ciclo tendo em conta as avaliações anteriores (Perry & Gummesson, 2004; Saunders et al., 2009).

Este estudo será realizado num horizonte temporal a que Saunders et al. (2009), designam por *cross-sectional*, pois será um estudo particular que se irá realizar num determinado tempo específico, onde os dados necessários para a realização do mesmo, só serão recolhidos e analisados uma vez, para uma determinada população e espaço de tempo.

A observação participante foi efetuada principalmente no mês de dezembro e durante todo o processo do *action research*, com ênfase no ato de entrega do serviço, de forma a avaliar a qualidade do mesmo.

Relativamente á investigação dentro da própria empresa como investigador insider, Saunders et al. (2009) defendem que esta não só é válida e útil, como fornece conhecimentos importantes no qual o investigador, através de um processo reflexivo, é capaz de articular conhecimento tácito e reformulá-lo como conhecimento teórico.

2.3. Entrevista

De acordo com Saunders et al. (2009), as entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas ou em profundidade. A entrevista semiestruturada foi selecionada como um dos meios de recolha de dados para este estudo, por permitir o aprofundamento das questões a ser investigadas. Entre as vantagens deste método encontram-se a possibilidade de o investigador adaptar os diversos temas a abordar com os entrevistados, sendo possível clarificar dúvidas, efetuar novas questões, pedir o aprofundamento de outras questões, mesmo que não estejam no guião original, e omitir questões, por forma a obter a informação que se pretende (Saunders et al., 2009).

As entrevistas são ainda utilizadas para fornecer contexto a outros dados, oferecendo uma visão mais completa dos temas em investigação. O facto de a entrevista ser presencial e a conversa ser orientada pelo investigador permite respostas mais espontâneas, a obtenção de informação mais detalhada e de elementos de reflexão mais ricos do que, por exemplo, através de um inquérito, devido á proximidade entre entrevistado e investigador (Boyce & Neale, 2006). Estas entrevistas permitem ainda a recolha de testemunhos, facilitando o relato de acontecimentos e experiências.

Por sua vez, o facto de as informações recolhidas não se apresentarem prontas a analisar, ao contrário do que acontece com outros métodos, acaba por ser uma desvantagem.

2.4. Amostragem e Métodos de Recolha de Dados

A técnica utilizada para a seleção de dados foi a não-probabilística por conveniência, uma vez não serão utilizados procedimentos aleatórios, pelo que os membros da amostra foram selecionados pelo autor (encontram-se no momento certo, no lugar certo) (Malhontra & Birks, 2007), i.e., todos os intervenientes participam de alguma forma nas imediações do restaurante Europa, sendo portadores de informação relevante para a auditoria de marketing.

A população da amostra é constituída pelo proprietário, a quem foi feita uma entrevista semiestruturada informal, e aos clientes a quem foi feito um questionário.

O instrumento utilizado na recolha de dados foi o questionário, que segundo Richardson (1989), possibilita descrever as características e medir determinadas variáveis de um determinado grupo.

Os questionários são caracterizados por serem compostos por um conjunto de questões que procuram obter respostas no que concerne ao comportamento, intenções, atitudes, motivações, satisfação, conhecimento, características demográficas e estilo de vida (Malhotra, 2004).

O método escolhido para a recolha de dados foi o questionário, realizado presencialmente pelos clientes no restaurante, no fim da sua refeição. O questionário foi realizado pelos mesmos através de um *tablet*, estando disponível online através da plataforma *Google Forms*. A recolha de dados realizou-se numa só fase. Antes do lançamento do questionário foi realizado um pré-teste a 20 pessoas, com perfis diferentes, com o intuito de perceber se o questionário seria viável e compreensível para todo o tipo de inquiridos. Após algumas sugestões de melhoramento e os correspondentes ajustes, o questionário foi realizado durante o período de 1 de dezembro de 2019 e 26 de janeiro de 2020.

Os métodos de recolha de dados foram questionários, entrevista semiestruturada e de carácter informal, observação participante, e dados secundários.

2.5. Questionário

Para medir as perceções dos clientes acerca do espaço e do serviço foi aplicado um questionário (Apêndice 1) com base em escalas validadas na literatura e adaptadas ao contexto da restauração.

As questões foram elaboradas com base nos 22 itens do modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988). Os 22 itens dividem-se entre cinco dimensões propostas pelos autores: Tangíveis, fiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia. Dada a natureza do serviço de restauração, consideraram-se também importantes algumas das dimensões propostas por Hyun (2010), como a qualidade da comida, localização e o preço, bem como outras especificidades do setor da restauração acerca da ementa e do empratamento. Foi ainda introduzido um item acerca da satisfação geral com o serviço, tal como fizeram Patrício, Leal e Pereira (2006).

Deste modo, o questionário foi dividido e estruturado em 3 partes, como podemos observar na Tabela que se segue. Na primeira parte, procurou-se perceber as preferências dos indivíduos quando procura um restaurante e quais as razões de visita. Numa segunda parte, foram realizadas perguntas sobre os seus hábitos de consumo e foi feita a avaliação da experiência. Por último foram feitas perguntas sobre as características sociodemográficas de cada indivíduo.

As questões da primeira parte são diferentes para os clientes que visitam o restaurante pela primeira vez dos que já são clientes.

Tabela 2 Estrutura do Questionário

Temas/Áreas	Nº da questão	Conteúdo	A quem
Hábitos de consumo	Q1	É a primeira vez que nos visita?	Todos
	Q2-Q7	Caraterização do tipo de cliente (hábitos de visita dos clientes atuais)	Clientes atuais
	Q8	Razões de escolha dos novos clientes	Novos clientes
Avaliação da experiência	Q9	Avaliação da satisfação da refeição	Todos
	Q10	Qual foi a refeição	Todos
	Q11	Hábitos/gostos de consumo	Todos
	Q12	Avaliação da satisfação da envolvente, do espaço e do serviço	Todos
Avaliação da experiência	Q14	Avaliação da probabilidade de uma próxima visita e futura recomendação	Todos
Análise sociodemográfica	Q15-Q19; Q13	Caraterização sociodemográfica dos clientes; Animais de Companhia	Todos

Fonte: Própria

No total, o questionário é composto por 19 perguntas, na sua maioria de resposta fechada, essencialmente de escolha múltipla em leque, onde o inquirido poderia optar por uma ou várias respostas de entre as diversas alternativas que lhe foram apresentadas. No questionário foram ainda utilizadas perguntas de concordâncias com respostas de escala de *likert* de 5 níveis para perceber o grau de concordância dos inquiridos relativamente aos seus gostos e preferências (muito insatisfeito /muito satisfeito) e (improvável / muito provável). Esta escala é comum a uma parte significativa

dos estudos realizados sobre o comportamento do consumidor, na medida em que são eficazes na medição das atitudes; fáceis de designar e de gerir (Yüksel, 2001).

Foram aplicados, no período compreendido entre 1 de dezembro de 2019 e 26 de janeiro de 2020, 277 questionários, dos quais 90,70% eram clientes nacionais e 9,30% turistas.

Foi também realizada 1 entrevista semiestruturada (Apêndice 2) e de carácter informal de forma a perceber a opinião do proprietário sobre alguns temas, como a importância da comunicação no marketing e a sua estratégia de comunicação, público alvo, quais os canais digitais utilizados e a importância das redes sociais.

Tabela 3 Recolha de Dados Primários

Instrumentos utilizados	Objetivos	Horizonte temporal
1º entrevista presencial, semiestruturada e informal ao proprietário da empresa	Análise do Ambiente Micro e Auditoria Interna	5 de dezembro 2019
2º Questionário aos clientes	Medir o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados	1 dezembro 2019 – 26 janeiro 2020

Fonte: Própria

2.6. Tratamento de dados

Os questionários foram feitos a partir do aplicativo *Google Forms* e posteriormente as informações coletadas após a aplicação de questionários, foram organizadas e tabuladas com o auxílio do *Excel Office 365*, para comparação de informações a fim de assegurar um melhor entendimento sobre o tema. Após comparação dos pontos unívocos, os dados foram analisados e demonstrados em forma de discursos e representações gráficas.

2.7. Limitações do Estudo

Torna-se necessário realçar certas limitações que determinaram as condições da aplicação dos questionários aos clientes. Em primeiro lugar, o questionário era longo e o contexto em que este era aplicado (no final da refeição) não era o ideal.

Preferencialmente ter-se-ia formulado mais questões aos clientes, de forma a aprofundar determinados temas e a definir melhor a amostra, contudo não era viável, caso contrário os clientes não responderiam. De igual modo grande parte da amostra consistiu em clientes da casa, que conhecem o restaurante há já muitos anos.

Ainda que gostássemos de guardar os dados dos clientes (como o número de telefone, e-mail ou data de nascimento) para uso futuro de ações/comunicações de marketing, optámos por fazê-lo de modo completamente anónimo para não comprometer os resultados dos questionários.

A altura em que o inquérito foi feito também não foi propícia a permitir uma maior variedade e quantidade de questionários validos (principalmente no que diz respeito á diferença entre inquiridos portugueses e estrangeiros). Como sugestão para o futuro, o estudo deverá ser feito também noutra época do ano, tendo em conta a sazonalidade sentida. Outro dos motivos está relacionado com o período em que os inquéritos foram feitos, durante os fins de semana, altura de maior fluxo de clientes, em que os colaboradores não tinham tempo para pedir aos clientes para responderem, tal como alguns clientes também tinham pressa em sair do restaurante, por diversos motivos de ordem pessoal.

Houve também outras barreiras á realização do questionário, entre elas: a) em mesas grandes (com seis ou oito pessoas) nem todas as pessoas responderam ao questionário; b) em alguns casais de pessoas mais velhas só apenas um deles respondia; c) falta de vista (e não terem os óculos de ver consigo); d) falta de disponibilidade ou tempo por parte dos clientes; e) número reduzido de *tablets* (5 unidades).

Ao longo do processo foram também encontradas falhas nas questões por parte dos clientes, entre elas: a) avaliação da casa de banho deveria ter opção não aplicável para os clientes que ainda não a tinham utilizado, logo não têm como avaliar; b) a categoria iluminação é difícil de avaliar durante o dia; c) clientes que visitam pela primeira vez e comeram na esplanada não viram o interior para poder avaliar; d) a categoria preço é difícil de analisar se o cliente ainda não tiver recebido a conta (deveria existir a opção

sem opinião/sem conhecimento nessas questões); e) na questão do peixe deveria existir a opção “não gosto/não como peixe” (apontado por um vegetariano).

Todas estes constrangimentos irão permitir que de futuro as ferramentas possam vir a ser melhoradas, por forma a melhorar o processo de avaliação da satisfação dos clientes do restaurante Europa.

Capítulo III – Análise de Resultados

Depois de concluído o trabalho da pesquisa bibliográfica e identificados os objetivos e a metodologia do estudo nos capítulos anteriores, chega o momento de analisar os dados reunidos ao longo da nossa investigação e apresentar os respectivos resultados recolhidos e tratados. Iniciamos com a entrevista ao proprietário e posteriormente o questionário.

1. Entrevista

1. Considera a comunicação de marketing um fator importante para o sucesso do seu restaurante?

Sim, mas não considero ser dos principais fatores para o sucesso da nossa empresa. Penso que dos fatores mais importantes do sucesso do meu restaurante é a qualidade dos produtos, a higiene, a disciplina e educação dos meus funcionários e a localização visto que está em cima da praia numa das praias mais bonitas do país. E só a seguir a estes pontos é que aparece o marketing até porque o restaurante tem perto de 3 décadas e o investimento em marketing sempre foi praticamente nulo. A nossa principal divulgação é feita pelos nossos clientes através do passa-a-palavra.

2. Como caracteriza a estratégia de promoção do seu restaurante?

A nossa estratégia de promoção é aplicada maioritariamente na net, no Facebook, Instagram e TripAdvisor, apesar de estar nos objetivos de a empresa alargar essa promoção passando á criação de *website*, fazer campanhas publicitárias em jornais locais, principalmente para combater a época baixa de novembro a abril.

No entanto, considero que não existe um acompanhamento contínuo por forma a manter os clientes informados e motivados na utilização das nossas redes, algo que tem de ser melhorado.

3. Como caracteriza os tipos de clientes que frequentam o seu estabelecimento?

A percepção que tenho é que na época alta é muito equilibrado entre portugueses e estrangeiros; na época baixa são maioritariamente portugueses, sobretudo de Lisboa e Santarém. A maioria são casais com mais de 40 anos e famílias.

4. Qual a nacionalidade do cliente turista que visita o seu estabelecimento?

Tendo em consideração o nosso posicionamento geográfico, encontramos turistas maioritariamente europeus, na sua maioria Ingleses, Alemães, Franceses, Espanhóis, Suíços Dinamarqueses e Suecos.

Quanto às idades varia muito porque normalmente vêm em família, ou seja, são pais, filhos, avós, o que faz com que exista grande oscilação de idades, dado que somos um restaurante com uma larga variedade de produtos, tanto dá para os mais novos como para os mais crescidos.

5. Que canais digitais utiliza?

Os que foram referidos anteriormente, Facebook, Instagram, Google e TripAdvisor.

6. Utiliza cada um dos canais com objetivos diferentes ou para atingir públicos diferentes?

Não, devíamos fazer isso, mas ainda não o fazemos. Utilizamos essas ferramentas de forma diferente. O Facebook mais como uma plataforma informativa, por exemplo uma das nossas estratégias passa por colocarmos um vídeo diário a filmar a praia e a dizer as condições do tempo, para informar os nossos clientes e seguidores, o que faz com que muitas dessas pessoas acabem por vir para a praia nesse dia porque está bom, ou porque gostam de ver a chuva a cair na praia e vêm almoçar ao nosso restaurante porque foi quem lhes deu a informação e se lembraram de nós, o que é muito importante nunca se esquecer.

O Instagram para uma publicidade mais direta onde colocamos o nosso espaço, a nossa comida, a nossa vista, acabamos por vender o nosso destino. O Google é excelente em termos de facilidade em obter os nossos contactos e direções e não esquecer que também têm acesso a comentários e classificação dos clientes. O TripAdvisor acaba

por ser uma promoção feita pelos nossos clientes que pode ser negativa ou positiva dependendo da classificação atribuída, no nosso caso é positiva e muito boa, estamos em primeiro lugar na Foz do Arelho há uns anos.

7-Na sua opinião, as redes sociais são úteis na promoção de um restaurante? Porquê?

Sim, muito. Cada vez mais as pessoas confiam nas opiniões dos outros e acabam por recorrer á *internet* para escolherem o sítio onde vão almoçar ou jantar, e quanto mais atraentes e atrativos estiverem os nossos espaços online mais fácil será sermos a opção dos clientes. As pessoas gostam de estar em sítios que se sintam bem e quanto mais bonito for o espaço, maior é a possibilidade de as pessoas fotografarem e partilharem.

8-Fazem a gestão do feedback dos clientes? (online)

Não tanto como pretendíamos. O ideal era responder a todos, mas ainda não dedicamos o tempo suficiente a isso, mas fazemos questão de responder aos menos bons para perceber o que se passou. Acabamos é por não responder ao muito bom e excelentes, porque sabemos que correu tudo bem, mas temos noção que estamos a falhar para com o cliente que foi bom para nós, e queremos corrigir isso.

9-Seguem as ações de marketing da concorrência? Se sim, de que forma? Com que objetivo?

Sim, temos bastante atenção ao que se passa á nossa volta. É bom porque através dos outros podemos detetar fraquezas nossas ou oportunidades. A evolução da concorrência á nossa volta tem de ser encarado sempre como uma alavanca para que estejamos sempre na linha da frente. De que forma o fazemos? Seguindo as suas plataformas online e escutando o feedback dos clientes. Gostamos também de visitar e conhecer outros espaços, fora da Foz do Arelho, para acompanhar as tendências.

10. Considera importante que a empresa de futuro elabore um plano de marketing que inclua o planeamento futuro das atividades?

Sinto que isso é uma lacuna importante na gestão da nossa empresa e que poderá ser de futuro uma mais valia a ter em conta.

Após análise da entrevista ao proprietário, podemos concluir que é uma pessoa que se preocupa com o marketing digital e que já explora algumas funcionalidades da mesmo. Percebe-se que tem vontade de continuar a evoluir e que dá bastante valor a estas ferramentas, sabendo que são uma mais valia para o seu negócio.

2. Análise dos questionários

Caraterização da amostra Isto deveria estar mais acima na análise dos dados

A amostra em estudo é constituída por um universo de 277 respondentes, dos quais 137 são do sexo feminino (49,46%) e 140 do sexo masculino (50,54%). No que diz respeito às idades, 35,02% tem idades compreendidas entre os 20 e os 35; 36,45% idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos e 28,52% tem mais de 55 anos de idade.

Dos 277 respondentes, 90,70% tem nacionalidade portuguesa e os restantes são estrangeiros, alguns a viver em Portugal e outros apenas de passagem.

A maioria (53,79%) dos respondentes já era cliente do Restaurante Europa, enquanto que para 46,21% aquela era a sua primeira vez no estabelecimento.

A maioria visita o restaurante durante o fim de semana (62,15%) e durante a período de almoço (56,93%). Normalmente visitam-nos na companhia de familiares (39,80%), com amigos (27,55%) ou com o(a) companheiro(a) 20,92%.

Os principais concelhos de residência dos inquiridos são Caldas da Rainha, Lisboa, Oeiras e Santarém. Os distritos com maior relevância foram Leiria, Lisboa e Santarém.

Para os clientes que visitam o restaurante pela primeira vez, escolhem-no pela localização (Praia da Foz do Arelho), por ser um restaurante de peixe e através da recomendação de um amigo, conhecido ou familiar.

Da análise das seguintes respostas ao questionário foram selecionados os gráficos que consideramos mais relevantes, tendo os restantes sido colocados nos Apêndices 13 – 17.

1. É a primeira vez que nos visita?

Mais de metade (53,79%) dos clientes inquiridos já eram clientes do restaurante, ou seja, esta não era a sua primeira visita ao estabelecimento, e para 46,21% dos clientes era a sua primeira vez.

Figura 1 É a primeira vez que nos visita?



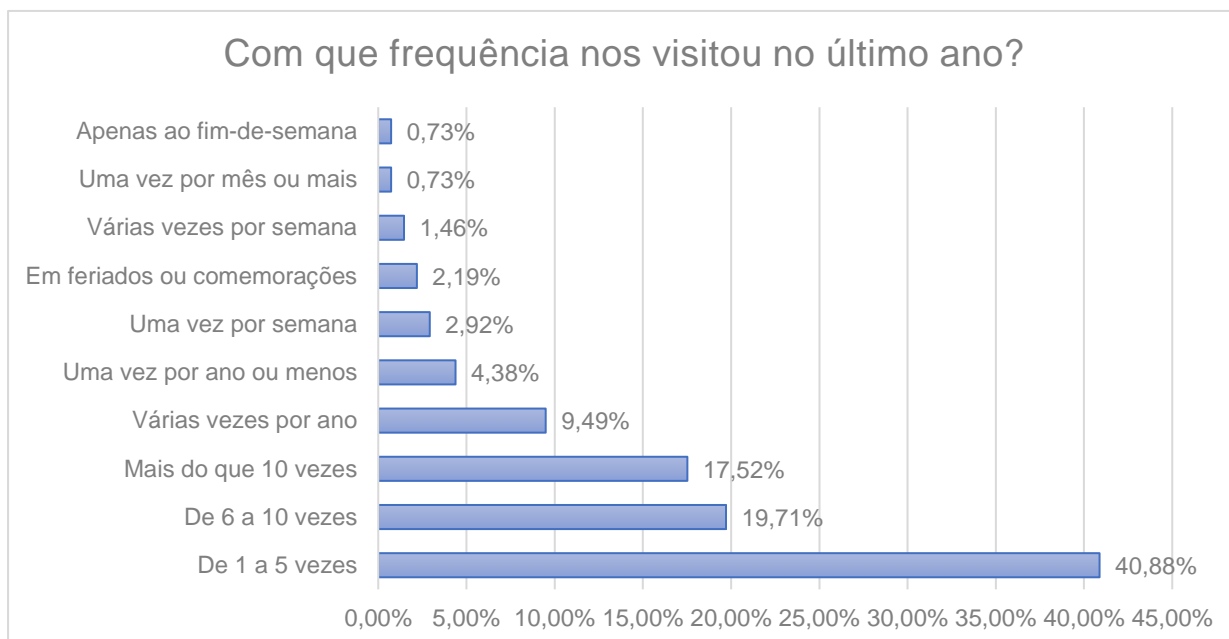
Fonte: Própria

Estes resultados podem estar em parte relacionados com a época em que os questionários foram feitos, não havendo em época baixa um elevado número de visitantes estrangeiros ou mesmo portugueses, mas de outras regiões do país.

2. Com que frequência nos visita?

Quando questionados sobre a frequência de visita ao restaurante no último ano, a maioria (40,88%) diz ter visitado entre 1 a 5 vezes; 19,71% entre 6 a 10 vezes e 17,52% mais do que 10 vezes. Ainda 9,49% diz ter visitado o restaurante várias vezes por ano; apenas 4,38% diz ter visitado uma vez por ano ou menos; 2,92% uma vez por semana; 2,19% em feriados ou comemorações; 1,46% várias vezes por semana, 0,73% uma vez por mês ou mais e 0,73% apenas ao fim-de-semana.

Figura 2 Com que frequência nos visitou no último ano?

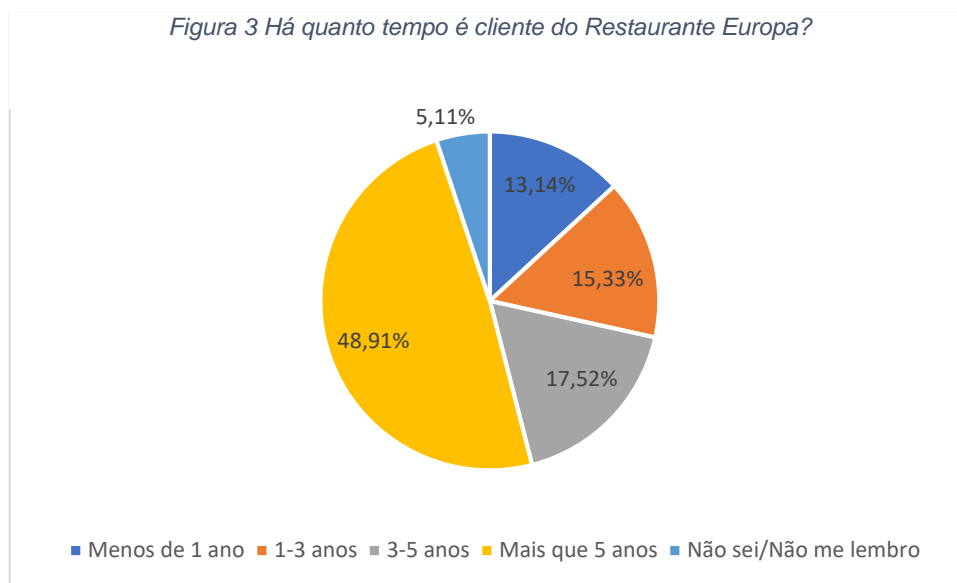


Fonte: Própria

Com base nas respostas da questão 1 e através de uma análise à Figura 2, podemos concluir que o Europa tem uma boa percentagem de clientes habituais que frequentam o restaurante entre 6 a 10 vezes por ano e até mesmo mais do que 10 vezes, o que significa uma boa frequência de compra.

3. Há quanto tempo é cliente do Restaurante Europa?

A maioria dos clientes (48,91%) respondeu ser cliente do Europa há mais de 5 anos. Quase 20% (17,52%) responde ser cliente há 3-5 anos, 15,33% respondeu entre 1 a 3 anos e 13,14% há menos de 1 ano. 5,11% diz não saber ou não se lembrar há quanto tempo são clientes do Europa.



Como o restaurante existe há quase 30 anos, existem muitos clientes que nos conhecem há mais de 10/15/20 anos, pelo que deveria ter existido uma opção com uma janela temporal maior para esses clientes que acompanham o crescimento e evolução do restaurante há mais tempo (exemplo: mais que 10 anos) para conseguirmos ter uma melhor percepção temporal.

Através da análise á Figura 3 conseguimos perceber que o Europa está a ganhar novos clientes que repetem o comportamento de compra ao voltar.

4. Em que período da semana nos costuma visitar maioritariamente?

Quando questionados sobre o período da semana em que visitavam maioritariamente o restaurante, o fim de semana foi a principal escolha com 62,15% das respostas, em seguida dias úteis (16,95%), em feriados e comemorações (14,12%) e em ambos, ou seja, almoço e jantar , com 6,78%.

Estes valores podem ser justificados por vários fatores: a) por ser um restaurante de praia, afastado do centro e sem mais movimento comercial ao redor (lojas); b) por não existir prato do dia (algo rápido e barato para que as pessoas que trabalham possam ir durante a hora de almoço a meio do trabalho); c) distância até outras localidades onde essas pessoas trabalham; d) horário de inverno do restaurante (aberto apenas aos fins de semana e feriados), sendo que esta é uma tendência a alterar com este plano de marketing.

5. Em que período do dia nos costuma visitar maioritariamente?

Em relação ao período do dia em que costumam visitar o restaurante, para almoçar é a opção mais votada com 56,93% das respostas, em seguida ambos (almoço e jantar) com 29,93% e por fim, para jantar apenas com 13,14%.

Podemos observar pela discrepância de valores que a procura para jantar é muito mais reduzida do que a do almoço. Acreditamos que se deva pela vista para a praia e Lagoa de Óbidos que durante o dia é mais procurada e por durante o período da noite não haver muito movimento na Avenida do Mar onde o restaurante se localiza, por diversas razões. Essa é uma das principais batalhas que os restaurantes e bares presentes sentem. Por exemplo, nas avenidas da praia na Nazaré ou São Martinho do Porto, para além dos restaurantes e bares, existe comércio (lojas de roupa, de produtos tradicionais, de souvenirs), o que gera mais procura e mais movimento/circulação de pessoas, que aproveitam também para passear e ver as montras, ao contrário do que acontece na Avenida da praia da Foz do Arelho, onde apenas e exclusivamente existem bares e restaurantes (à exceção dos quiosques (onde vendem revistas e jornais, equipamentos para a praia e gelados, abertos apenas na época balnear). Ou seja, quando o sol se põe, deixa de haver algo mais para fazer na avenida, sem ser estar nos bares e restaurantes, o que faz com que as pessoas não procurem a Foz do Arelho durante a noite, principalmente nos meses de inverno/época baixa (novembro – abril).

Um dos objetivos do estabelecimento é conseguir aumentar o número de refeições durante os jantares.

6. O que o leva a escolher o nosso restaurante?

De acordo com os inquiridos, os principais motivos que os levam a escolher o Europa como restaurante são, por ordem decrescente, a qualidade e o sabor da comida (27,43%), a vista (20,35%), o serviço (19,69%), a localização (17,48%) e o ambiente familiar (15,04%).

Nesta questão era permitido selecionar as opções que se aplicavam. O serviço e o atendimento personalizado são sem dúvida fatores de sucesso no restaurante e a razão pela qual é criada uma ligação com o cliente, o que se transforma em compras futuras repetidamente. Devido á sua localização e posição tem uma vista deslumbrante para a

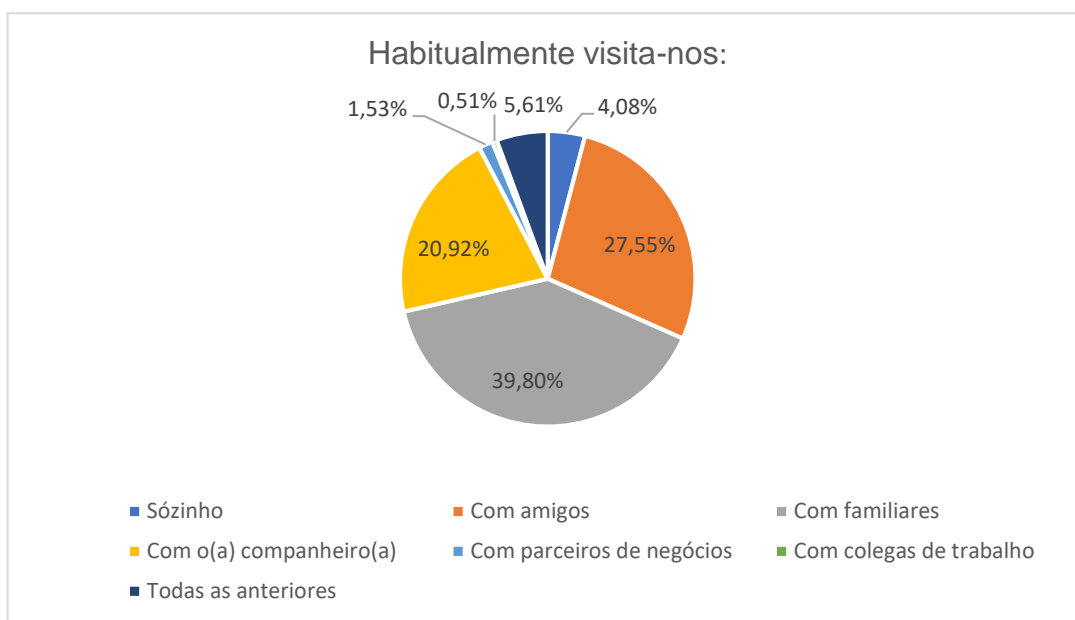
praia, e conciliando com a qualidade dos produtos servidos resulta num restaurante imperdível a quem visita a Foz do Arelho.

7. Habitualmente visita-nos:

A maioria dos clientes do Europa dizem habitualmente visitar o restaurante com familiares (39,80%), com amigos (27,55%) ou com o(a) companheiro(a) (20,92%).

4,08% disse visitar sozinho, 1,53% com parceiros de negócios, 0,51% com colegas de trabalho e 5,61% referiu visitar com todas as opções anteriores.

Figura 4 Companhia de visita



Fonte: Própria

Resumindo, os clientes do Europa quando vão ao restaurante vão maioritariamente com a sua família, com a(o) companheira(o) e com amigos. Estes dados vêm comprovar a opinião já sentida pelos colaboradores da empresa: é um restaurante familiar para famílias, amigos e casais. O facto de ser um restaurante familiar é positivo para as famílias que o visitam, e essas acabam por se tornar também parte da família após algumas visitas. Pela paisagem torna-se bonito e romântico para os casais almoçarem ou jantarem á beira mar.

8. Quais as principais razões para a escolha do Restaurante Europa?

Para os clientes que visitam o Europa pela primeira vez, as principais razões para a escolha do mesmo foram a localização (37,50%); por ser um restaurante de peixe (20,70%) e a recomendação de um amigo, conhecido ou familiar (15,23%).

Também foi mencionado o TripAdvisor⁵ (14,84%) e o Google (8,20%). No entanto, o Facebook apenas foi mencionado uma vez e o Instagram zero vezes, o que demonstra a necessidade de existir uma comunicação mais ativa e consistente nas redes sociais da empresa.

Contudo, a recomendação por parte de hotéis e alojamentos locais foi mencionada 5 vezes (1,95%), o que pode mostrar abertura para criação de novas parcerias com estabelecimentos locais, visto ainda não existir nenhuma de momento. Apenas 1,17% mencionou guias gastronómicos.

Tanto os clientes portugueses como os estrangeiros indicaram a localização como principal razão e em segundo lugar pelo facto de o Europa ser um restaurante de peixe. A partir daqui, podemos concluir que o Europa é reconhecido como um restaurante de peixe fresco, em que o visitam procuram normalmente comer esta iguaria. Isto poderá justificar um investimento numa vitrine do peixe nova e/ou ter maior variedade de peixe fresco todos os dias, por exemplo.

A recomendação de um amigo, conhecido ou familiar foi a 3ª opção mais referida, o que tem um peso e importância enorme, tendo em conta que o passa-a-palavra é o marketing mais bem-sucedido.

De acordo com o estudo de Jeong, E., & Jang, S. S. (2011), a qualidade dos alimentos dos restaurantes influencia positivamente os clientes a disseminar o eWOM⁶ positivo, motivado pelo desejo de ajudar o restaurante; experiências satisfatórias de restaurantes com funcionários desencadearam um eWOM positivo, motivados pela necessidade de ajudar o restaurante ou de expressar sentimentos positivos e que uma atmosfera superior nos restaurantes também provocou um eWOM positivo motivado pela preocupação com os outros.

⁵ No TripAdvisor o Restaurante Europa está em primeiro lugar nos restaurantes em Foz do Arelho.

⁶ Electronic word-of-mouth marketing; boca-a-boca; passa-a-palavra

9. Classifique de acordo com a satisfação da sua refeição, sendo que 1 significa “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”.

Na categoria Variedade da ementa 45,85% respondeu estar satisfeito; 36,10% totalmente satisfeito, 15,52% nem insatisfeito, nem satisfeito e 2,53% insatisfeito.

Na categoria Apresentação dos pratos 43,68% respondeu estar satisfeito; 41,88% totalmente satisfeito; 13,36% nem insatisfeito, nem satisfeito e 1,08% insatisfeito.

Na categoria Qualidade dos pratos 62,82% respondeu estar totalmente satisfeito; 32,13% satisfeito; 4,33% nem insatisfeito, nem satisfeito e 0,72% insatisfeito.

Na categoria Quantidade das porções 66,79% respondeu estar totalmente satisfeito; 27,80% satisfeito; 4,69% nem insatisfeito, nem satisfeito; 0,36% insatisfeito e 0,36% totalmente insatisfeito.

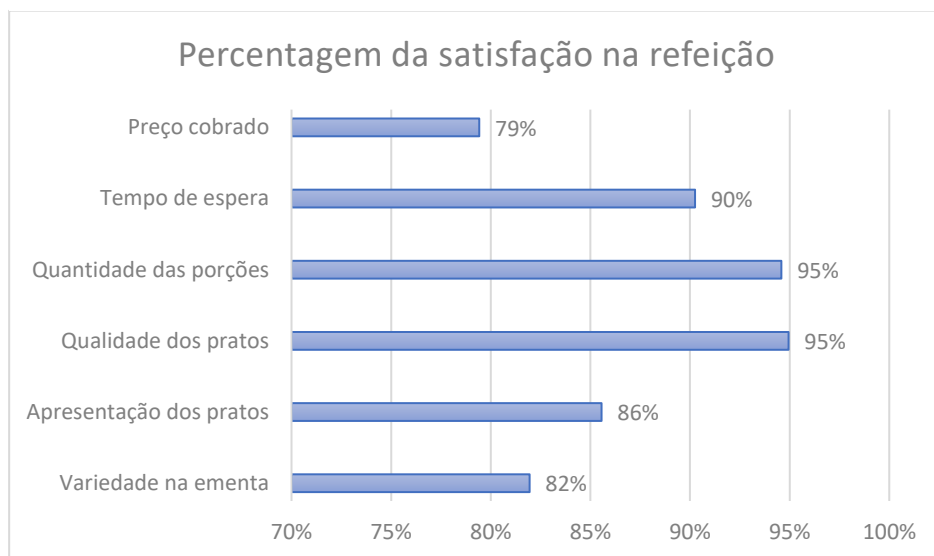
Na categoria Tempo de espera 58,84% respondeu estar totalmente satisfeito; 31,41% satisfeito; 7,58% nem insatisfeito, nem satisfeito; 1,44% insatisfeito e 0,72% totalmente insatisfeito.

Na categoria Preço cobrado 47,65% respondeu estar satisfeito; 31,77% respondeu totalmente satisfeito; 17,69% nem insatisfeito, nem satisfeito; 2,53% insatisfeito e 0,36% totalmente insatisfeito.

Como se pode observar na tabela abaixo, os clientes inquiridos demonstraram um elevado nível de satisfação na experiência de refeição. A qualidade dos pratos e a quantidade das porções foram as categorias que apresentaram um maior nível de satisfação e o preço cobrado o que obteve menor nível de satisfação, apesar de também apresentar um nível elevado de satisfação (79,42%).

Podemos considerar que os clientes estão bastantes satisfeitos com o produto e o preço.

Figura 5 Percentagem da satisfação na refeição

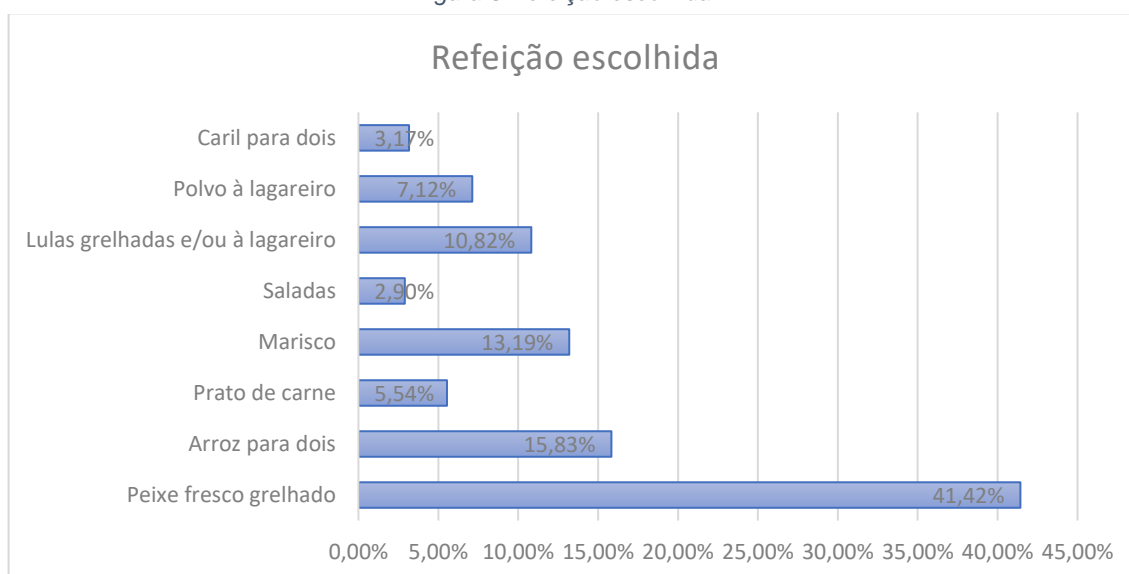


Fonte: Própria

10. Qual foi a sua escolha na refeição de hoje:

As principais escolhas foram peixe fresco grelhado (41,42%), arroz para dois (15,83%), marisco (13,19%), lulas grelhadas e/ou à lagareiro (10,82%) e polvo à lagareiro (7,12%). Apenas 5,54% escolheram um prato de carne, 3,17% caril para dois, 2,90% saladas.

Figura 6 Refeição escolhida



Fonte: Própria

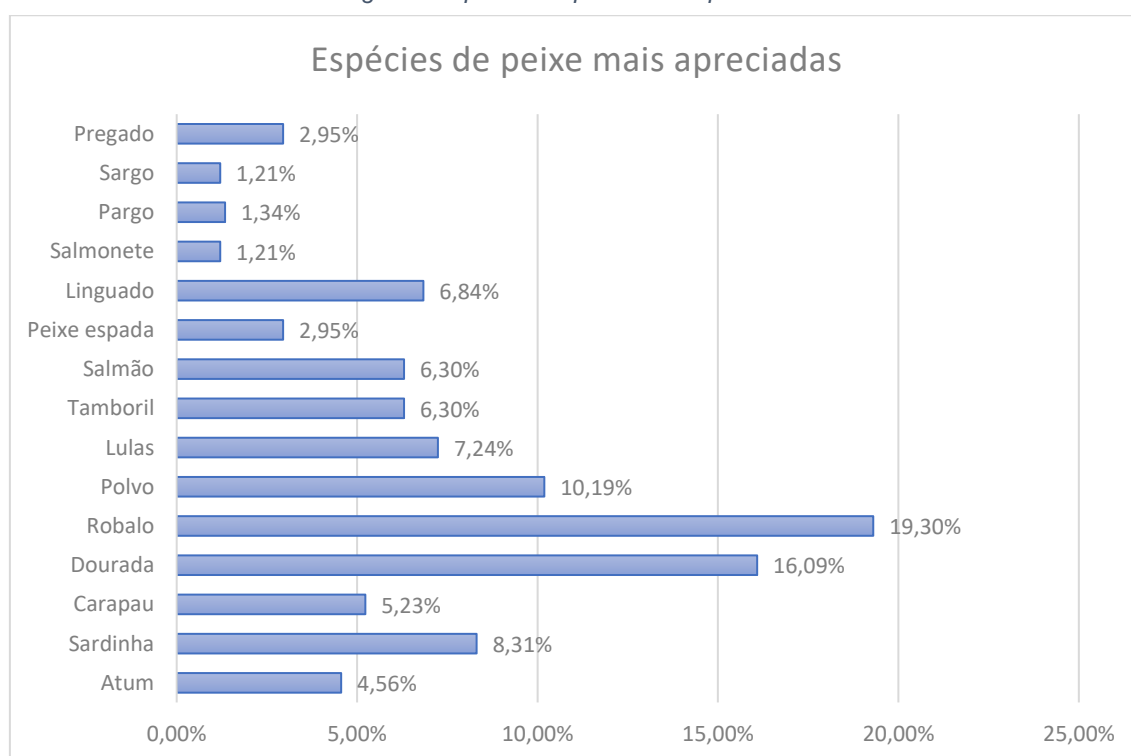
O peixe fresco grelhado foi a opção mais escolhida dos clientes inquiridos, quer pelos clientes portugueses como pelos estrangeiros.

A combinação de refeições mais registada foi o marisco⁷ e as lulas grelhadas e/ou á lagareiro.

11. Quais as espécies de peixe que mais aprecia:

Quando questionados sobre quais as espécies de peixe que mais apreciam, o robalo (19,30%), a dourada (16,09%) e o polvo (10,19%) foram os mais respondidos. Em seguida a sardinha (8,31%), lulas (7,24%), linguado (6,84%), o tamboril e o salmão com 6,30%, o carapau (5,23%), o atum (4,56%), peixe espada e pregado com 2,95%, pargo (1,34%) e por fim, sargo e salmonete com 1,21%.

Figura 7 Espécies de peixe mais apreciadas



Fonte: Própria

⁷ A opção marisco inclui as amêijoas á bulhão-pato (com amêijoas da Lagoa de Óbidos, um dos pratos mais aclamados) e o camarão com alho, ambos "sugeridos" como entrada. Ou seja, é provável que o marisco tenha sido como entrada, e depois um prato principal (para cada pessoa ou para dividir), neste caso as lulas.

A maioria dos peixes preferidos dos clientes inquiridos portugueses são o robalo e a dourada e para os clientes inquiridos estrangeiros são o robalo e o atum.

Com estes dados a gestão do restaurante tem uma outra fonte de informação e a oportunidade de investigar se existe interesse num potencial novo produto, como o atum, por exemplo. Percebemos assim que o atum pode ser um bom produto a apostar no futuro, de maneira a satisfazer esse nicho de mercado.

Os peixes com maior preferência coincidem com os peixes mais vendidos no restaurante. Concluimos que as opções de produto apresentadas ao cliente estão ajustadas às suas necessidades e gostos.

12. De acordo com a sua opinião, classifique o serviço, o espaço e a sua envolvente, sendo que 1 significa "Muito Insatisfeito" e 5 "Muito Satisfeito".

Envolvente:

Na categoria Localização as opiniões foram unânimes: 87,36% disseram estar totalmente satisfeitos; 11,19% satisfeitos e apenas 1,44% nem insatisfeito, nem satisfeito.

Na categoria Fachada as opiniões dividiram-se: 41,94% considera-se satisfeito; 26,88% totalmente satisfeito; 26,16% nem insatisfeito nem satisfeito; 3,94% insatisfeito e 1,08% totalmente insatisfeito.

Espaço:

Na categoria Conforto as opiniões também se dividiram: 42,75% considera estar satisfeito; 30,07% nem insatisfeito, nem satisfeito; 23,55% considera estar totalmente satisfeito e apenas 3,62% considera estar insatisfeito.

Na categoria Decoração 38,99% considera estar nem insatisfeito, nem satisfeito; 36,10% considera estar satisfeito; 13,72% totalmente satisfeito, 10,47% insatisfeito e 0,72% totalmente insatisfeito.

Na categoria Iluminação 41,67% considera-se satisfeito; 34,06% totalmente satisfeito; 19,93% nem insatisfeito, nem satisfeito e 4,35% insatisfeito.

Na categoria Temperatura 40,58% mostrou-se satisfeito e 32,97% totalmente satisfeito, enquanto que 19,20% considerou-se nem insatisfeito, nem satisfeito e 7,25% insatisfeito.

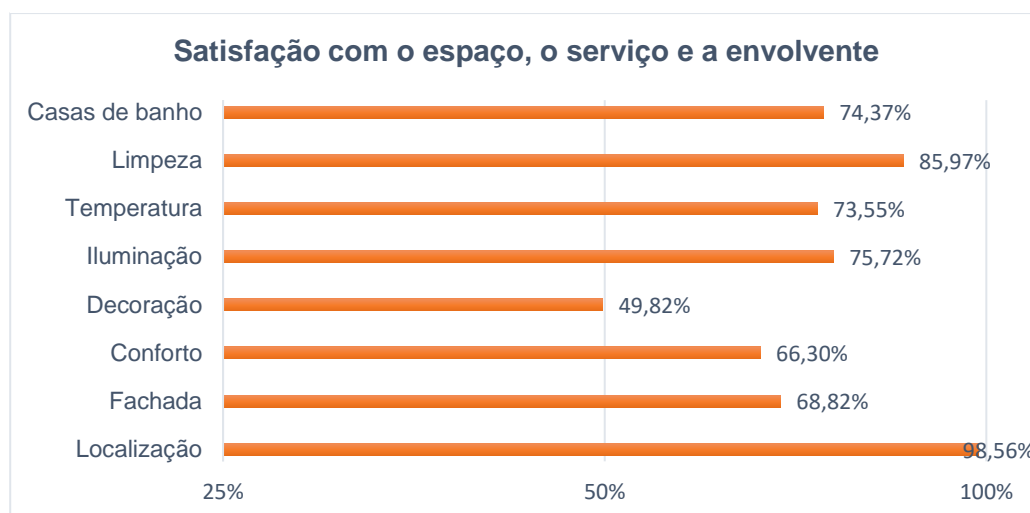
Na categoria Limpeza 42,45% mostrou-se totalmente satisfeito e 43,53% satisfeito, 12,59% nem insatisfeito, nem satisfeito e 1,44% insatisfeito.

Na categoria Casas de banho 46,93% considera-se satisfeito, 27,44% totalmente satisfeito, 24,19% nem insatisfeito, nem satisfeito e 1,44% insatisfeito.

Nas categorias iluminação e temperatura as respostas foram similares.

Na tabela abaixo podemos observar a percentagem de satisfação na envolvente e espaço do restaurante. A localização foi a categoria que obteve maior índice de satisfação e a decoração a que obteve o menor, levando a preocupação para uma remodelação ou melhoramento.

Figura 8 Satisfação com o espaço, o serviço e a envolvente



Fonte: Própria

Serviço:

As horas de serviço são convenientes⁸. 48,74% dos clientes inquiridos considera-se totalmente satisfeito; 40,79% considera-se satisfeito; 9,03% nem insatisfeito nem satisfeito e apenas 1,44% considera-se insatisfeito.

⁸ O restaurante está aberto apenas durante o horário das refeições (12h00-15h00; 19h00-22h00)

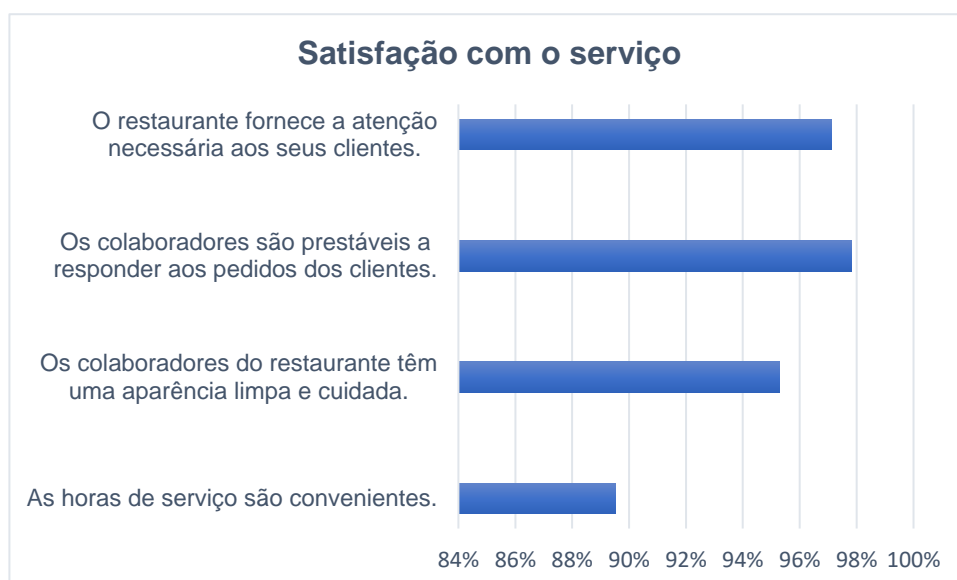
Os colaboradores do restaurante têm uma aparência limpa e arrumada. 69,57% dos clientes inquiridos considera-se totalmente satisfeito; 25,72% satisfeito e 4,71% nem insatisfeito nem satisfeito.

Os colaboradores são prestáveis a responder aos pedidos dos clientes. 84,48% considera-se totalmente satisfeito; 13,36% satisfeito e apenas 2,17% nem insatisfeito nem satisfeito.

O restaurante fornece a atenção necessária aos seus clientes. 81,52% considera-se totalmente satisfeita; 15,58% satisfeita e apenas 2,90€ nem insatisfeito nem satisfeito.

Na tabela abaixo podemos observar o nível de satisfação sobre o serviço do restaurante, onde constatamos um elevado nível de satisfação nos quatro pontos abordados.

Figura 9 Satisfação com o serviço

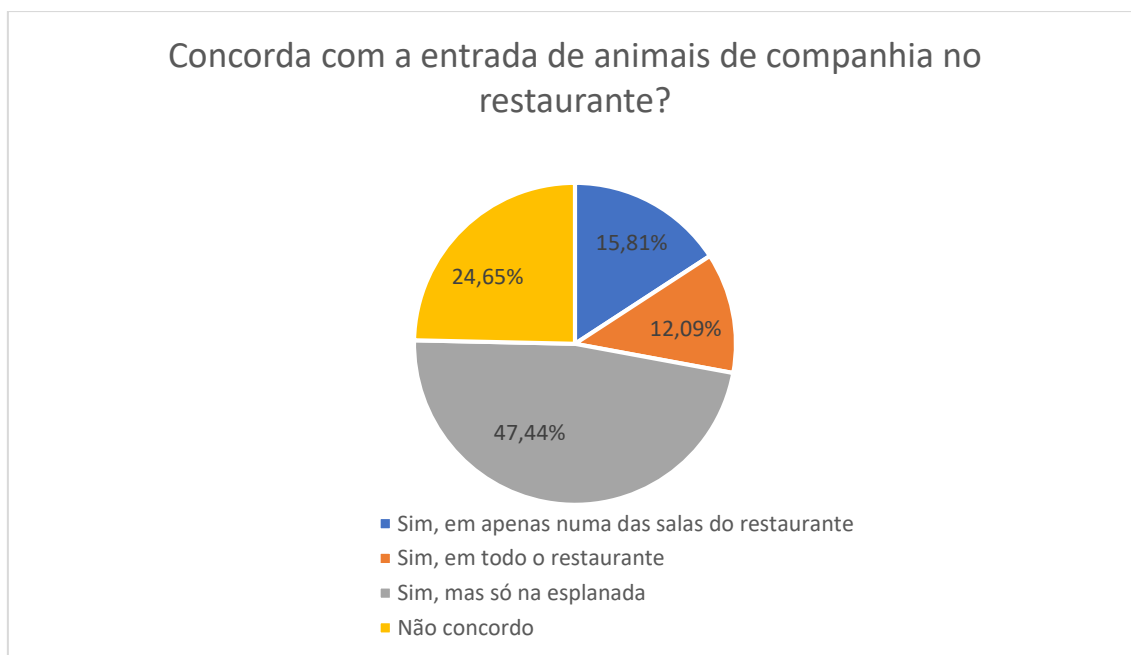


Fonte: Própria

13. Concorda com a entrada no restaurante de animais de companhia?

Quando questionados sobre se concorda com a entrada de animais de companhia no restaurante, a maioria dos inquiridos diz concordar, mas apenas na esplanada (47,44%), 24,65% não concorda de todo, 15,81% concorda mas apenas numa das salas do restaurante e apenas 12,09% concorda com a entrada dos animais de companhia em todo o restaurante.

Figura 10 Concorda com a entrada de animais de companhia no restaurante?



Fonte: Própria

Os dados representados na Figura 5 correspondem aos dados totais dos inquiridos. Analisando a amostra de inquiridos estrangeiros, ao contrário do que acreditávamos anteriormente, as opiniões destes consumidores em relação a este tema dividiram-se em quatro: 25% para cada resposta. Pensámos que, visto a entrada dos animais de companhia ser permitida nos outros países há mais tempo (dados) e terem, aparentemente, uma mente mais alargada em relação a esse assunto, que as respostas seriam maioritariamente de sim, e até mesmo, que concordassem em tê-los em todo o restaurante. No entanto, o número reduzido de amostra de estrangeiros inquiridos (12) não nos permite conclusões.

A entrada de animais de companhia no restaurante vai continuar a funcionar como até ao momento: apenas na esplanada, sendo que os animais têm de estar sossegados, em silêncio e sem incomodar os restantes clientes.

14. Classifique de acordo com a sua opinião, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa "Improvável" e 5 "Muito provável".

Quando questionados sobre **se voltariam** ao restaurante, a grande maioria (67,87%) respondeu “muito provável”, 26,35% respondeu provável e apenas 5,78% nem improvável, nem provável.

Quando questionados sobre **se recomendariam**, a grande maioria (67,14%) respondeu “muito provável”, 26,50% responderam ser “provável”, 4,24% respondeu nem improvável, nem provável; 1,41% respondeu pouco provável e 0,71% respondeu “improvável”.

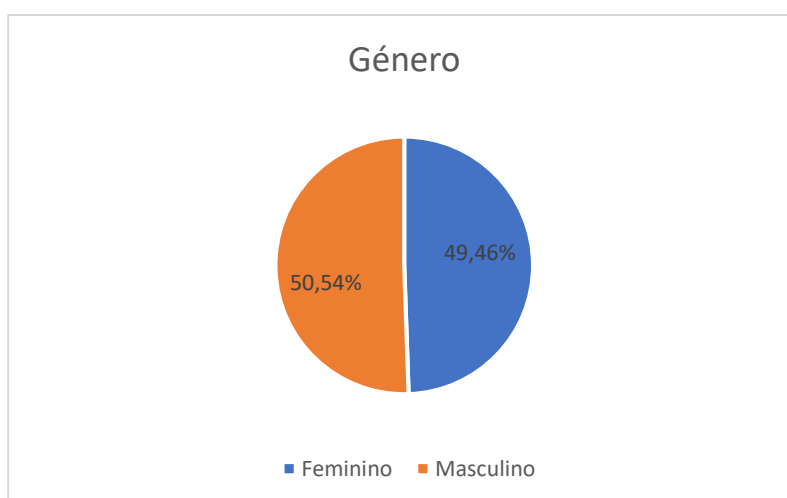
Na tabela que se segue verifica-se um elevado nível de satisfação quando questionados sobre a probabilidade de voltarem a repetir a experiência no Europa e de recomendação a amigos, conhecidos ou familiares.

A recomendação a amigos, conhecidos ou familiares do Europa é um dos fatores de sucesso da empresa, pois clientes satisfeitos trazem mais clientes. De acordo com Jeong, E., & Jang, S. S. (2011) o *WOM* é um dos fatores mais importantes para qualquer tipo de produto ou serviço, em especial para os restaurantes, sendo este um dos principais motivos pelo quais as pessoas vão a certo restaurante.

15. Sexo

A amostra foi composta por 50,54% de elementos do sexo masculino e 49,46% do sexo feminino, verificando-se uma amostra bastante equilibrada. Acreditamos que se deva por a maior parte dos clientes virem em casais e famílias, havendo tantos elementos femininos e masculinos.

Figura 11 Género dos clientes

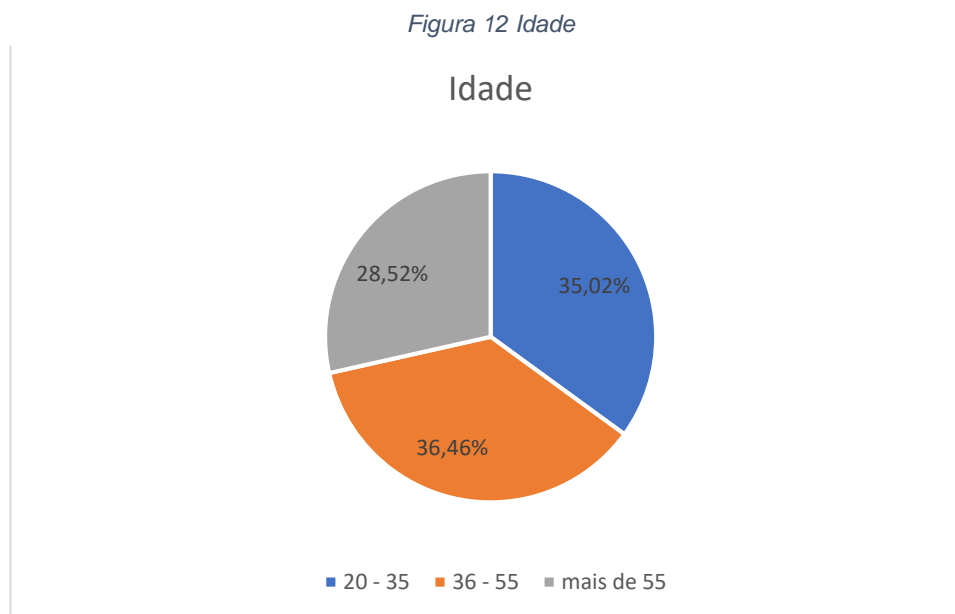


Fonte: Própria

16. Idade

A amostra foi dividida em 3 grandes grupos de faixas etárias: entre os 20 e os 35 anos; entre os 36 e os 55 anos e outro para mais de 55 anos.

Na Figura 12 abaixo pode ser analisada a relação entre as idades dos inquiridos, verificando-se dados muito semelhantes, sendo que entre os 36 aos 55 anos foi o grupo com maior número de inquiridos, seguindo-se o grupo entre os 20 e os 35 anos e em seguida o grupo com mais de 55 anos.

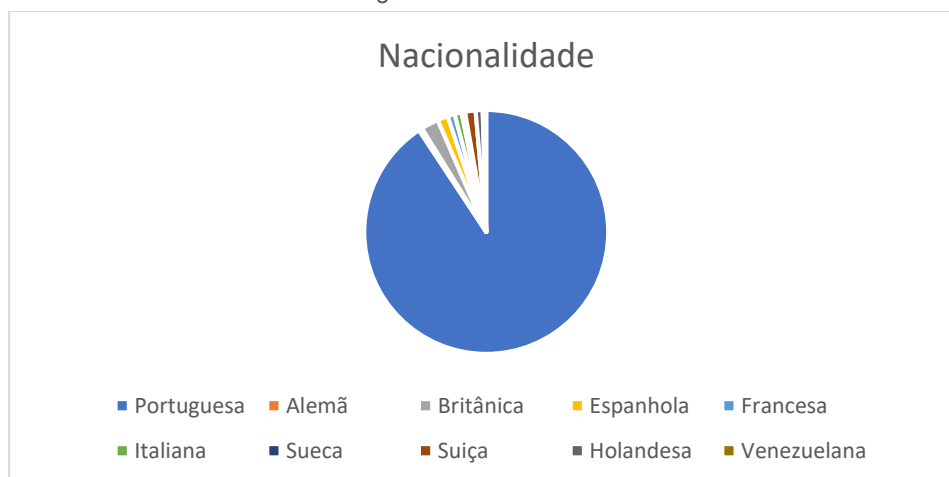


Fonte: Própria

17. Nacionalidade

A grande maioria dos clientes questionados tem nacionalidade portuguesa (90,70%).

Figura 13 Nacionalidade



Fonte: Própria

Podemos verificar na Figura 10 que 90,70% são de nacionalidade portuguesa e apenas 9,30% são estrangeiros. Dos estrangeiros inquiridos a nacionalidade que teve maior relevância foi a inglesa com 2,33%.

Admitimos que a elevada percentagem de portugueses em comparação com as dos estrangeiros se deve à altura do ano em que o questionário foi feito (dezembro e janeiro). Acreditamos que se o questionário fosse feito em outra altura do ano, os dados seriam diferentes. Durante a época alta (maio – outubro) a Foz do Arelho e o Restaurante Europa recebe muitos turistas, sendo que em agosto a taxa de ocupação é 50%-50% de estrangeiros e portugueses, chegando mesmo a ser 80%-100%, com maior ocupação por parte dos turistas. Durante o período de tempo em que o questionário foi feito alguns dos estrangeiros não quiseram responder ao questionário por uma questão de barreira linguística ou por falta de tempo (quer seja por parte dos clientes como por parte dos colaboradores, devido à afluência de trabalho).

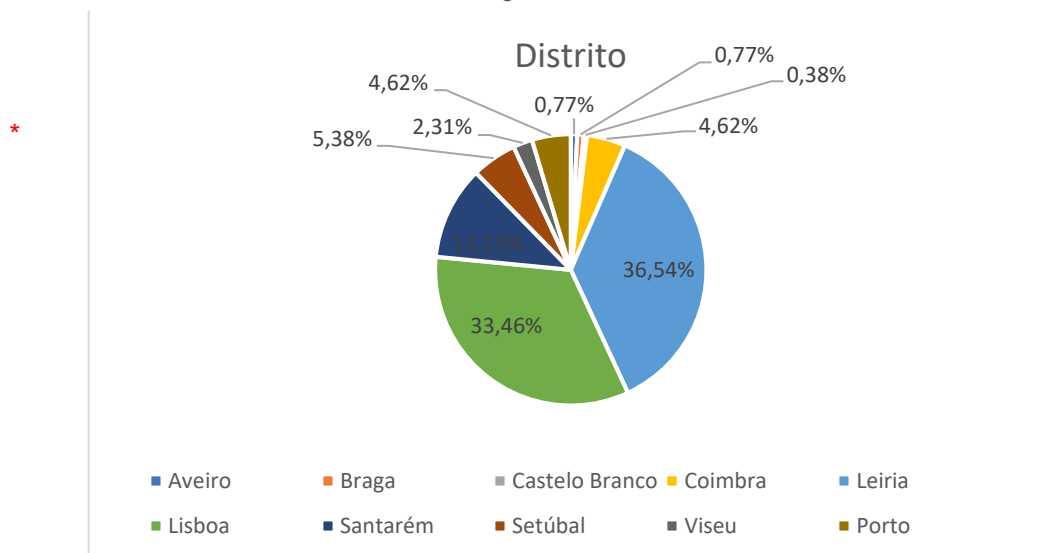
18. Qual o seu concelho de residência?

No que diz respeito ao concelho de residência, Caldas da Rainha (31,70%), Lisboa (17,74%), Oeiras (4,15%) e Santarém (4,15%) foram os concelhos com maior relevância. Separando-os por distrito, Leiria (36,54%) e Lisboa (33,46%) foram os mais respondidos.

Importa referir que concelhos mais perto como Alcobaça (0,75%), Peniche (0,38%), Óbidos (1,13%), Rio Maior (1,13%) e Almeirim (0,75%) apresentaram valores muito baixos.

Assim, acreditamos ser necessária uma comunicação mais direcionada para os concelhos mais próximos de modo a atrair mais população local, principalmente nos períodos de época baixa. A análise aos concelhos pode ser feita com maior pormenor no Apêndice 3.

Figura 14 Distrito



Fonte: Própria

19. Caso tenha alguma sugestão, crítica ou observação sobre o Restaurante Europa, por favor escreva no espaço abaixo. A sua opinião é muito importante para nós.

A maioria das sugestões apresentadas pelos inquiridos foram sobre remodelação e melhoramento do espaço, mobiliário e decoração; definição de horários certos e aquecimento/conforto do espaço. Houve também muitos comentários para a empresa continuar com o bom trabalho e serviço. No total houve 67 sugestões e comentários.

No Apêndice 4 é possível ver alguns desses comentários em relação á continuação de bom trabalho, algumas ideias, sugestões de alteração de decoração e remodelação.

Capítulo IV – Plano de Marketing

1. Sumário Executivo

O Europa é um restaurante sediado na praia da Foz do Arelho que conta com 28 anos de casa. A sua especialidade é o peixe fresco diário grelhado no carvão e conta com outras iguarias como marisco, arrozos, pratos de carne, lulas e polvo.

É um restaurante familiar com um ambiente hospitaleiro que encerrou no final de janeiro para remodelações e o país foi atingido pelo Covid-19, o que não permitiu a reabertura esperada para abril.

Foi feita uma entrevista ao proprietário para averiguar a sua perceção sobre a comunicação e o marketing da empresa, e aos clientes foi feito um questionário para avaliar a satisfação dos mesmo em relação á refeição, ao serviço e ao espaço.

A amostra é caracterizada por 90,70% de portugueses, com 50,54% elementos do sexo masculino e 49,46% do sexo feminino. Os concelhos com maior relevância foram Caldas da Rainha e Lisboa.

Dos clientes inquiridos 53,79% já eram clientes e 46,21% aquela foi a sua primeira visita ao restaurante. Os principais motivos que levam a escolher o Europa são, por ordem decrescente, a qualidade e o sabor da comida, a vista, o serviço, a localização e o ambiente familiar.

Dos clientes inquiridos, 48,91% diz ser cliente há mais de 5 anos, 15,33% entre 1 a 3 anos e 13,14% há menos de 1 ano. 40,8% visita o Europa entre 1 a 5 vezes por ano, 19,71% entre 6 a 10 vezes e 17,52% visita mais de 10 vezes por ano.

A maioria visita o restaurante durante o almoço (46,93%) e durante o fim de semana (62,15%). Habitualmente frequentam o restaurante com familiares, amigos ou o(a) companheiro(a).

Para os clientes que visitaram pela primeira vez, os principais motivos foram a localização, por ser um restaurante de peixe e através da recomendação de um amigo, conhecido ou familiar.

A refeição mais escolhida pelos inquiridos foi o peixe fresco grelhado e os peixes que mais apreciam são o robalo, a dourada e o robalo.

Os índices de satisfação apresentados foram elevados: 95% em relação á qualidade dos pratos; 95% quantidade das porções; 90% tempo de espera; 86% apresentação dos pratos; 82% variedade na ementa e 79% preço cobrado.

Na satisfação do serviço os valores foram todos superiores a 89%. No que diz respeito á satisfação do espaço, a decoração foi o que obteve o menor índice de satisfação com 49,82%.

Os resultados apresentados pelo questionário foram bastante satisfatórios, sendo que 94,22% dos clientes inquiridos diz que vai voltar e 93,64% diz que vai recomendar.

As principais ações sugeridas pelo autor foram: introdução de novos pratos; criação de menu para grupos e em dias especiais; aumento de preços; criação de *website* com sistema de reservas online; criação de estratégias para as redes sociais; criação de pequenos vídeos promocionais; publicidade nos jornais locais; criação de serviço de *take away* com entrega em casa; introdução de pagamento por *Mbway*; implementação de novas regras de segurança e higiene; criação de questionário rápido de satisfação e formulário de sugestões; renovação do espaço; modernização do logotipo, menu e cartão de visita; formação de acordo com as regras das entidades reguladoras do setor da restauração; adesão á Odisseias; participação em guias turísticos e guias gastronómicos e distribuição de *flyers* nos hotéis, alojamentos e estabelecimentos locais.

Os clientes-alvos a atingir são pessoas de nacionalidade portuguesa e turistas, de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 25 e 74 anos, de classe média, exigentes com a qualidade da comida e do serviço e que procuram produtos de qualidade, em especial o peixe fresco.

A estratégia implementada será a de desenvolvimento de produto e o posicionamento será como um restaurante de referência na gastronomia da Região Oeste.

Espera-se que o Restaurante Europa alcance os seguintes objetivos de marketing: modernização das instalações, redução do efeito sazonalidade, aumento da visibilidade e notoriedade, melhoramento do posicionamento face á concorrência, aumento de 20% do número de clientes do concelho, aumento de 25% do volume de vendas e aumento 30% de vendas nos períodos de menor afluência.

Numa breve análise das principais forças da empresa, verifica-se a variedade do peixe fresco grelhado no carvão, o atendimento diferenciado por recursos humanos simpáticos e atenciosos, quase 30 anos de casa e a localização privilegiada.

Ao nível das fraquezas, apresenta ausência de investimento em marketing, pouca interação nas redes sociais, inexistência de promoção regional, ausência de sistema de reservas online, sem serviço de *take away* e ausência de elementos decorativos.

Este plano de marketing foca-se nas seguintes oportunidades: tendências de compra online com distribuição ao domicílio, mercado emergente de consumidores com novas necessidades, possibilidade de parcerias com empresas da região e a localização enquanto destino de praia.

As principais ameaças a ter em conta são as restrições devido á pandemia atual e a consequente crise económica, bem como o aumento das exigências exigidas pelas entidades reguladoras e a insegurança sentida pelos clientes.

No que diz respeito ao orçamento das ações, o valor total será de 2528.30€ para os 12 meses.

2. Missão, visão e valores

O Europa ainda não tinha criado visão, missão nem valores para a empresa. Assim, de acordo com as informações internas da empresa e em conversa com o gestor, bem como de acordo com os objetivos e estratégias delineadas no plano de marketing presente, foram criadas as seguintes:

2.1. Missão

De acordo com Hooley, Saundes & Piercy (2005), quando se cria uma estratégia, um dos primeiros passos consiste na definição de uma missão para a organização. Para isso, é necessário que a organização tenha em consideração o negócio em que atua e o negócio que quer atuar (Hooley et al., 2005).

A missão indica a direção de uma organização e todas as suas atividades, sendo por isso importante na criação de um planeamento estratégico (David & David & David, 2014). Collins e Rukstad (2008) acrescentam ainda que a elaboração da missão de uma organização assume também uma grande importância na estratégia de marketing.

Para complementar, uma missão deve refletir a paixão da organização, tendo em conta os seus princípios e valores, nunca se esquecendo da lealdade dos seus clientes, sendo a base dos valores dos seus colaboradores (Amato e Amato, 2002).

De acordo com Horn (2014), a missão diz respeito ao momento presente da empresa e a sua função é orientar e delimitar a atuação da empresa, ajudando todas as pessoas envolvidas a concentrar seus esforços para uma direção em comum.

A nossa **missão** é oferecer uma refeição de qualidade, combinada com um serviço diferenciado e personalizado, onde os clientes se sintam como parte da família, considerando que a satisfação e a fidelização do cliente contribuem para a sustentabilidade do negócio.

2.2. Visão

É importante perceber que por um lado temos a missão que diz respeito ao momento presente da empresa e por outro, a visão que descreve como realizar a missão.

De acordo com Horn (2014), a visão delinea o futuro e os objetivos da empresa a médio-longo prazo e expressa a direção que a empresa pretende seguir, ou um contorno geral sobre o que deseja ser (Polizei, 2010).

A missão e a visão podem sofrer alterações ao longo do tempo, no entanto os valores devem permanecer iguais, criando uma cultura forte na organização (Horn, 2014).

Lambin (2000) define a visão da empresa como uma visão a longo prazo, tendo sempre em consideração o presente, a sua área de negócio e o mercado em que deve atuar; descreve o seu propósito no mercado e na sociedade, assim como as suas diretrizes de performance a nível económico e social.

Tal como a missão, a visão inspira e cria comprometimento entre os colaboradores, contribuindo assim para alcançar os objetivos propostos, estando sempre em consonância com a missão da empresa (Verma, 2009).

A nossa visão é ser reconhecidos como o melhor restaurante de peixe fresco da Foz do Arelho, e poder assim contribuir para a melhoria da oferta gastronómica da Região Oeste, fortalecendo o desenvolvimento do potencial turístico da mesma.

2.3. Valores

Os valores de uma organização estabelecem o carácter ético e moral na operacionalização das atividades (Hooley et al., 2005).

Kotler, P. (2000) afirma que um dos maiores valores que os consumidores esperam das empresas é a elevada qualidade de produtos e serviços oferecidos.

A missão e a visão podem ser revistas ao longo do tempo, no entanto, os valores devem ser perpetuados, criando uma cultura forte na organização (Horn, 2014).

Qualidade: Garantir um serviço de qualidade e eficiência tanto no atendimento ao público como na confeção das refeições apresentadas.

Sabores e variedade: proporcionar o prazer de comer bem e oferecer opções com qualidade para todos os gostos.

Hospitalidade através de um atendimento diferenciado, buscando sempre a melhor opção para o bem-estar do nosso cliente.

Ambiente familiar, dando um excelente conforto no atendimento para o cliente se sentir em casa.

Confiança: Oferecer um elevado grau de segurança aos clientes, ao longo de todo o processo, estabelecendo comprometimento com o cliente.

Ética: Respeitar os nossos colaboradores, sempre aptos a ouvi-los e compreendê-los, mas sem deixar de exigir a perfeição e a qualidade de atendimento, sendo todos unidos por um só objetivo (crescer juntos). Ser um local de trabalho onde se sente um ambiente familiar e reforçar o **espírito de equipa**

Bem-estar: Estabelecer um local de trabalho limpo, mais confortável e agradável para os nossos clientes e colaboradores, buscando comodidade e satisfação.

Respeito pelos recursos ambientais e culturais da região.

3. Análise Externa Macro (PESTAL)

Kotler & Keller (2006) entendem a análise Pestal como sendo uma análise macro ambiental constituída por seis fatores, sendo eles: políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Consideram ainda que estes mesmos fatores, depois de devidamente tratados e analisados, permitem iniciar uma análise micro ambiental. Assim sendo estes fatores devem ser constantemente vigiados pelas empresas devido às rápidas alterações que podem ocorrer no mercado abrangente, envolvendo questões governamentais, tecnológicas, de mudança social, de mercado e de regulamentações, ou seja, vários fatores que podem afetar uma empresa, logo é de extrema importância retratar essa envolvência externa á empresa.

A análise do ambiente externo permite às organizações identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que podem afetar os seus objetivos. É assim um levantamento de oportunidades e ameaças á empresa, que podem beneficiar ou prejudicar as atividades de marketing (Ferrell e Hartline, 2005).

O quadro resumo que se segue foi criado com base na conjuntura atual do covid-19, que veio alterar drasticamente o panorama em todos os níveis, preocupando-nos sobretudo no que diz respeito ao turismo, hotelaria e restauração.

De acordo com Direção Geral da Saúde (2020a), COVID-19 é a designação dada pela Organização Mundial da Saúde para identificar a doença provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2. Este novo coronavírus foi identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na China. Devido á sua elevada taxa de contaminação, a doença foi progredindo desencadeando uma epidemia mundial ou pandemia.

Segundo o mesmo autor, os sintomas da COVID-19 variam em gravidade, desde a ausência de sintomas até febre, tosse, dor de garganta, cansaço e dores musculares e, nos casos mais graves, pneumonia grave, síndrome respiratória aguda grave, septicémia, choque séptico e eventual morte. Em alguns casos existe também perda do olfato e paladar.

A COVID-19 transmite-se pessoa-a-pessoa por contato próximo com pessoas infetadas ou através do contacto com superfícies e objetos contaminados. A transmissão por contato próximo ocorre principalmente através de gotículas que contêm partículas virais que são libertadas pelo nariz ou boca de pessoas infetadas, quando tosem ou espirram, e que podem atingir diretamente a boca, nariz e olhos de quem estiver

próximo.

As gotículas podem depositar-se nos objetos ou superfícies que rodeiam a pessoa infetada e, desta forma, infetar outras pessoas quando tocam com as mãos nestes objetos ou superfícies, tocando depois nos seus olhos, nariz ou boca. (Direção Geral da Saúde, 2020a)

Atualmente, estima-se que o período de incubação da doença (tempo decorrido desde a exposição ao vírus até ao aparecimento de sintomas) seja entre 1 e 14 dias. A Direção Geral de Saúde e a Organização Mundial de Saúde recomendam que a frequência de limpeza deve ser aumentada, precisamente para que não haja acumulação de vírus nas superfícies. Para essa limpeza deve ser utilizado detergente e desinfetante comum de uso doméstico (por exemplo: lixívia ou álcool). (Direção Geral da Saúde, 2020a)

A pandemia do Covid-19 está a causar um enorme impacto na economia portuguesa. Não nos podemos esquecer que o “dinheiro é o ar das empresas” e esse não pode faltar em momentos como os que estão a ser vividos no presente ano de 2020, não só em Portugal, mas no mundo.

De acordo com Direção Geral da Saúde (2020b) ⁹ Portugal tem 22 797 casos confirmados, 1 228 recuperados, 854 óbitos, 227 393 suspeitos e 315 758 amostras.

No mundo e de acordo com Worldmeters.info (2020)¹⁰ havia 2 798 763 casos de Coronavírus, 194 994 mortes e 775262 recuperados.

Até ao mesmo momento (24-04-2020) os Estados Unidos da América, Espanha, Itália e França foram os países mais afetados, como se pode ver pelos números do quadro abaixo¹¹.

Tabela 4 Números Covid-19 no Mundo

	Nº TOTAL DE CASOS	Nº TOTAL DE MORTES	DE TOTAL RECUPERADOS
EUA	903 245	50 952	90 261
ESPAÑA	219 764	22 524	92 355

⁹ Dados retirados em 24 de abril de 2020.

¹⁰ Dados retirados em 24 de abril de 2020.

¹¹ Dados retirados em 24 de abril de 2020.

ITÁLIA	192 994	25 969	60 498
FRANÇA	159 828	22 245	43 493

Fonte: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Em Portugal, a OMS qualificou, no passado dia 11 de março de 2020, a emergência de saúde pública ocasionada pela doença COVID-19 (Diário da República Eletrónico, 2020).

Com o aumento de casos e risco de contágio, a 18 de março de 2020 foi decretado o Estado de Emergência em Portugal com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública (Portugal.gov.pt, 2020).

A declaração de estado de emergência pressupõe que fica “parcialmente suspenso” o direito de deslocação e de fixação dos cidadãos em qualquer parte do território nacional, podendo ser impostas as “restrições necessárias para reduzir o risco de contágio e executar as medidas de prevenção e combate á epidemia”. Isto significa que pode ser determinado o “confinamento compulsivo” em casa ou em estabelecimento de saúde, assim como o estabelecimento de cercas sanitárias. (Lopes, 2020)

Assim, os portugueses ficam de quarentena em casa, isolados de outras pessoas. Os estabelecimentos foram encerrados ficando apenas a funcionar os produtos e serviços considerados como bens essenciais.

Algumas das medidas do Governo de combate á pandemia são o isolamento obrigatório para pessoas infetadas, encerramento de estabelecimentos de restauração, exceto os que dispõem de serviço de *take away* e *delivery* e imposição do teletrabalho sempre que possível.

A restauração e os serviços estão a ser os setores mais afetados pela pandemia da Covid-19, de acordo com os resultados do inquérito excecional às empresas, realizado pelo Banco de Portugal em parceria com o Instituto Nacional de Estatísticas. A restauração em Portugal encontra-se numa situação “de calamidade”. (Vasconcelos, 2020)

De acordo com Banco de Portugal & INE (2020), o alojamento e restauração é o setor que apresenta um maior impacto decorrente da pandemia. Os dados divulgados demonstram que no setor do alojamento e restauração, 38% das empresas mantêm-se em funcionamento, 55% encerraram temporariamente e 7% fecharam de forma definitiva.

Houve empresas a fechar definitivamente devido às "restrições no contexto do estado de emergência e a ausência de encomendas/clientes". Um outro dado relevante é que 37% das empresas em funcionamento ou temporariamente encerradas reportaram uma redução superior a 50% do volume de negócios e 26% reportaram uma redução superior a 50% do número de pessoas ao serviço efetivamente a trabalhar. (Banco de Portugal & INE, 2020)

Sobre o impacto da pandemia da Covid-19 no volume de negócios, 80% das empresas em funcionamento ou temporariamente encerradas reportaram um impacto negativo, 5% um impacto positivo e 15% referiram não ter sentido qualquer impacto. Uma vez mais, o setor do alojamento e restauração apresentou uma maior percentagem de empresas com redução no volume de negócios. O inquérito revela ainda que quase "50% das empresas não tem condições para se manter em atividade por mais de dois meses sem medidas adicionais de apoio à liquidez". (Banco de Portugal & INE, 2020)

As entidades responsáveis estão a trabalhar em soluções para quando o setor poder voltar a abrir portas, sendo que nada vai ser igual ao que era, devido às exigentes condições de higiene e segurança.

Assim, AHRESP (2020) defende que a reabertura dos setores de restauração e alojamento dependem de duas condições: da definição de regras específicas nas áreas da saúde, higiene e segurança para clientes, trabalhadores e instalações, bem como de apoios às empresas, particularmente no que diz respeito à manutenção dos postos de trabalho, bem como à compra de equipamentos de proteção individual e medidores de temperatura corporal.

Irá ser criado um Guia de Boas Práticas pela AHRESP validado pelas entidades que têm responsabilidades nestes setores, como a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e a Direção Geral de Saúde (DGS) (AHRESP, 2020).

Deste modo, o Europa, tal como todos os outros estabelecimentos de restauração, terá de adequar as suas condições de higiene e segurança de modo a cumprir as novas

medidas e garantir a segurança dos seus clientes e colaboradores. Esta nova adaptação vai implicar custos extras para os estabelecimentos, o que depois de tanto tempo encerrados, pode significar outro problema.

No quadro resumo podemos observar a conjuntura atual, tendo em conta a pandemia que se vive. Por questões de paginação, o quadro resumo encontra-se no Apêndice 5.

4. Análise Externa Micro

4.1. Análise do Setor

De acordo com dados de Banco de Portugal (2018), em 2017 o setor do alojamento, restauração e similares representava 10% das empresas em Portugal (42 mil empresas), 9% das pessoas ao serviço (225 mil pessoas) e 3% do volume de negócios (12 mil milhões de euros).

No que diz respeito à estrutura do setor, 88% eram microempresas e geraram 29% do volume de negócios do setor; 12% eram pequenas e médias empresas e geraram 53% do volume de negócios do setor e apenas 0,1% eram grandes empresas e geraram 18% do volume de negócios do setor. (Banco de Portugal, 2018)

Neste segmento de atividade económica, 79% das empresas pertenciam à restauração e similares, gerando 62% do volume de negócios, enquanto 21% das empresas pertenciam ao alojamento e geraram 38% do volume de negócios. Tendo em conta a sua área geográfica, 45% do volume de negócios do setor vinha da área metropolitana de Lisboa, 20% vinha do Norte e 13% do Algarve. (Banco de Portugal, 2018)

Segundo os dados definitivos de 2017 do INE por setor de atividade, o alojamento e restauração destacou-se com os crescimentos mais expressivos em 2017 na generalidade dos indicadores económicos, apresentando aumentos de 18,6% no volume de negócios e de 23,1% no VAB (15,4% e 22,9%, respetivamente, em 2016) (Agência Lusa, 2019).

Segundo AHRESP, durante o ano de 2017 o setor da restauração e bebidas liderou a criação de novo emprego na economia portuguesa. Depois de perderem 29.600 postos

de trabalho entre 2013 e 2015, criam 50.700 novos postos de trabalho entre 2015 e 2017. (Ambitur, 2019)

Conforme dados do estudo do travelBi by Turismo de Portugal, em 2018 as atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração e similares empregaram 328,5 mil pessoas, mais 5,3 mil do que em 2017, dos quais a maioria são mulheres (58%). 89% da mão-de-obra do setor trabalha a tempo inteiro. Apenas 12% dos trabalhadores do setor tem qualificação superior e 58% tem apenas o ensino básico. No que diz respeito à idade dos trabalhadores, 41% tinha 45 ou mais anos (Publituris Hotelaria, 2019).

De acordo com o estudo desenvolvido por AHRESP & NIELSEN (2020) ao canal HORECA, durante os dias da semana os consumidores nacionais almoçam mais fora de casa, ultrapassando 60% das refeições servidas, enquanto que durante o fim de semana o consumo turístico mais relevante é o jantar.

De acordo com o Estudo Global de Confiança dos Consumidores, 22% dos consumidores portugueses, caso lhes sobre algum dinheiro após as despesas habituais, mostram-se disponíveis para o gastar em entretenimento fora do lar. No que diz respeito ao tipo de refeições praticadas fora de casa, os portugueses, em conformidade com a média europeia, preferem o jantar com 68%, o que se mostra ser boa notícia para o setor, visto que o gasto médio de jantar é superior ao de almoço. (NIELSEN, 2016)

Conforme o Relatório *Global Out-of-Home Dining Survey*, desenvolvido pela Nielsen que abordou mais de 2.000 estabelecimentos, 23% dos portugueses fazem refeições fora de casa pelo menos uma vez por semana e 15% recorrem ao *take away*/entregas ao domicílio com a mesma frequência. (NIELSEN, 2016)

O *take away* tem sido uma tendência cada vez maior sendo que durante o ano de 2018, a categoria cresceu 10% em vendas em valor, atingindo os 187,9 milhões de euros (NIELSEN, 2016). Este aumento na procura deve-se ao facto de os consumidores terem cada vez mais confiança e disponibilidade para gastar, dado que segundo o estudo “ShopperTrends” da Nielsen, mais de metade dos consumidores portugueses afirmam que “vale a pena pagar mais por qualquer coisa que lhes faça poupar tempo”. (Grande Consumo, 2019)

Para além disso, segundo o relatório “*The Quest for Convenience*”, igualmente da Nielsen, também a compra online de refeições para entrega ao domicílio regista um

dinamismo de 9% (2018 versus 2017), chegando já a 26% dos portugueses com acesso à *Internet* (Grande Consumo, 2019).

De acordo com Associação Vegetariana Portuguesa (2019), outra das tendências no setor da restauração é o vegetarianismo, sendo que o número de vegetarianos em Portugal quadruplicou na última década, visto que em 2017 são 120.000 os que seguem uma dieta vegetariana, ou 1,2% da população portuguesa.

O setor da restauração foi fortemente afetado pelo Covid-19. Esta pandemia já causou numa diminuição drástica do turismo em todo o mundo. Portugal, tendo em conta as receitas que entram todos os anos, está a ser muito afetado.

De acordo com o Presidente da Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHORT), 95% do setor hoteleiro fechou devido à pandemia da Covid-19. Mesmo com as empresas em modo *lay off*, haverá despedimentos em unidades que não suportem encerramentos prolongados. (Lusa, 2020b)

Durante o período de isolamento, os empresários do setor foram obrigados a fechar temporariamente de modo a evitar a aglomeração de pessoas durante a quarentena. (Prazeres da Mesa, 2020) Alguns restaurantes passaram a funcionar com entregas ou *take away*, em alguns casos, criado para o efeito. Toda esta situação vai alterar a maneira como os consumidores vêm e vivem a restauração.

Segundo José Roberto Magalhães, Diretor da Associação dos Profissionais de Cozinha no Brasil (APC Brasil), as estimativas indicam que fecharão, em 2020, entre 30% e 50% dos restaurantes no mundo, o que se traduz num “cenário assustador”. (Prazeres da Mesa, 2020)

4.2. Análise da Concorrência

A análise da concorrência tem por objetivo revelar a natureza e o grau de sucesso das mudanças estratégicas que, segundo toda a probabilidade, cada concorrente poderia empreender, as reações prováveis face aos movimentos estratégicos possíveis das outras empresas e as suas reações prováveis face ao conjunto de transformações mais gerais do ambiente que poderiam surgir (Porter, 1982).

O mesmo autor afirma que o objetivo de uma análise da concorrência é de desenvolver um perfil da natureza e do sucesso da concorrência, juntamente com as várias estratégias usadas pela mesma e como a concorrência reage às alterações ocorridas no mercado e ao aparecimento de novas estratégias (Porter, 1980).

A análise concorrencial é uma etapa fundamental na elaboração de um plano de marketing, tendo em conta a grande competitividade do mercado atual, pois permite compreender melhor o mercado, mais especificamente os concorrentes.

Assim, é importante diferenciarmo-nos das restantes empresas do mercado, acrescentando valor para o cliente.

De acordo com Lindon et al. (2010), os concorrentes podem ser segmentados em concorrentes diretos (empresas que estão ao mesmo nível na fileira) e concorrentes de substituição (empresas por vezes exteriores à fileira, que nela se implantam propondo produtos de substituição).

Optou-se por balizar a concorrência analisando os concorrentes diretos e os concorrentes substitutos, sendo que os concorrentes diretos são os estabelecimentos com a categoria de restaurante e os substitutos os cafés e bares que vendem refeições ligeiras.

Os dois tipos de concorrência foram identificados de acordo com o fator localização, sendo que a localização selecionada foi a freguesia de Foz do Arelho, local onde se situa a empresa. Na localização, foram considerados todos os restaurantes existentes como concorrência direta e os cafés e bares existentes na Avenida como concorrentes substitutos.

Dentro dos concorrentes diretos podemos segmentá-los em duas categorias: os concorrentes diretos principais e os concorrentes diretos secundários. O primeiro grupo são os que se localizam na Avenida do Mar juntamente com o Europa (Cabana do Pescador, Cais da Praia e Marisol), pois dispõem do mesmo tipo de produtos a preços similares. Para além destes três, os concorrentes diretos secundários são os quatro restaurantes que se encontram no centro da vila e não na praia (Central, Casa Madrugã, Távola e Tibino).

Apesar de alguns apresentarem diferentes tipologias de refeições e preços médios, todos os restaurantes a operar na freguesia foram selecionados (7), pois todos têm uma abordagem ao mercado semelhante à do “Europa”, ou seja, oferecem um serviço similar à mesma população-alvo. Essa população-alvo abrange residentes da área, clientes habituais, excursionistas e turistas - suposição baseada também nos dados aferidos no

inquérito de satisfação, que indicam que 46,21% dos clientes atuais apenas tinha frequentado o restaurante uma única vez.

No que diz respeito á concorrência indireta foram selecionados os seguintes estabelecimentos: Ala Norte, Cocôs Beach Club, Oasis Bar, Ondas Bar, Sétima Vaga, O'Clock Bar, Caravela, Bombeiro e Escola de Vela. Estes estabelecimentos vendem refeições ligeiras como snacks, tostas, hambúrgueres, tapas e alguns deles também servem prato do dia. Contudo, o tipo de refeições e preços praticados são diferentes dos restaurantes presentes, por isso não podem ser analisados nem vistos como concorrência direta porque as pessoas ao visitar uma ou outra categoria de estabelecimento procuram diferentes ofertas de produto e serviço.

Como tal, foram identificados 7 concorrentes cujas características principais, forças e fraquezas foram analisadas. A análise dos concorrentes diretos principais encontram-se no Apêndice 6 e os concorrentes diretos secundários encontram-se no Apêndice 7.

Através da análise da concorrência apresentada nesses apêndices, foram retiradas algumas conclusões. Algo curioso é a localização dos restaurantes que estão localizados em apenas duas ruas, dois deles na mesma avenida que o restaurante Europa (Cabana do Pescador e Cais da Praia), enquanto que os restantes restaurantes se encontram na Rua Francisco Almeida Grandela. Dos sete restaurantes apenas três têm o serviço de pequenos almoços: o Central, o Tibino e o Marisol. Apenas quatro dos estabelecimentos têm serviço de *take away*.

Todos os espaços têm esplanada, apesar de nem todas serem de grandes dimensões. Algumas com tamanho muito reduzido como é o caso do Restaurante Marisol, da Casa Madruga e do Restaurante Central, onde acabam por não servir refeições e serem usadas apenas para o serviço de cafetaria. No caso do Europa esse não é um problema, visto que dispõe de uma esplanada de grandes dimensões onde consegue sentar 54 pessoas. Outro lado positivo da esplanada do restaurante em análise é que, enquanto as outras esplanadas estão ao nível da estrada, a do Europa e da Cabana do Pescador estão a um nível mais elevado, de onde se consegue apreciar melhor a vista.

No que diz respeito ao número de seguidores no Facebook, o número é muito dispare, pois tanto temos restaurantes com menos de 200 seguidores, como encontramos outro com mais de dez mil. O que tem menos é a Casa Madruga com apenas 158 seguidores enquanto que o Cais da Praia tem 11035 seguidores. Esta discrepância deve-se ao facto de a Casa Madruga ser um projeto recente.

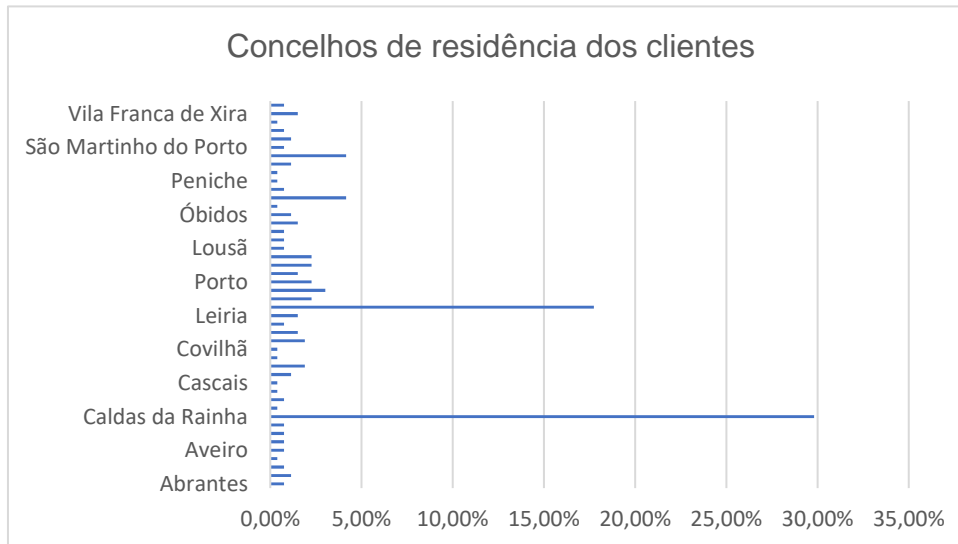
À exceção do Europa, todos os restaurantes na Foz do Arelho dispõem de prato do dia, o que significa mais um ponto de diferenciação em relação á concorrência.

4.3. Análise de Clientes

Kotler (2000) afirma que os clientes estão a exigir cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da *Internet* e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.

Os clientes do Europa são maioritariamente clientes da casa, muitas famílias e casais. O restaurante ganha muitos clientes através de outros clientes, ou seja, clientes que vão ao restaurante com amigos e familiares, esses gostam da experiência e voltam. Mais tarde voltam com mais amigos e familiares, e assim por diante.

Figura 15 Concelhos de residência dos clientes



Fonte: Própria

Se analisarmos os concelhos de residência dos clientes inquiridos, observamos que os que mais se destacaram foi Caldas da Rainha (29,71%), Lisboa (17,74%), Santarém e Oeiras ambos com 4,15%. Contudo, é possível observar-se também que localidades nas redondezas do restaurante apresentam uma baixa percentagem de clientes: Carvalhal Benfeito (0,38%); Foz do Arelho (1,51%); Óbidos (1,13%); São Martinho do

Porto (0,75%). Analisando por distrito, os que se destacam são Leiria (36,54%) e Lisboa (33,46%).

A maioria dos clientes do Europa dizem habitualmente visitar o restaurante com familiares (39,80%), com amigos (27,55%) ou com o(a) companheiro(a) (20,92%). Uma das justificações para que a população que visita a Foz do Arelho seja maioritariamente famílias é o facto de a Lagoa de Óbidos ser ideias para famílias, pelas suas águas tranquilas para as crianças nadarem e para a prática de desportos náuticos.

5. Análise Interna

5.1. História

Foz do Arelho é uma vila e freguesia do concelho de Caldas da Rainha, pertence ao Distrito de Leiria e á Região de Lisboa e Vale do Tejo. Tem 9,62km² de área e menos de 1500 habitantes (dados de 2011). (Wikipédia, 2020)

A acessibilidade á freguesia é bastante boa. A 5 minutos da auto-estrada A8, a Foz do Arelho é diretamente servida por três vias de acesso: EN360 (Saída EN 360 na A8); Variante Atlântica (Saída Zona Industrial / Caldas da Rainha na A8); a Norte, pela Estrada Atlântica (de São Martinho do Porto, a 6 quilómetros).

Sendo uma aldeia piscatória, a sua população desde sempre que retirou o seu sustento das águas da Lagoa de Óbidos através da apanha de bivalves e também da agricultura.

Com o passar do tempo, o crescimento demográfico e o desenvolvimento económico fizeram desencadear o crescimento do turismo, que é neste momento a base da economia local, como a hotelaria e a restauração, o comércio, a imobiliária e outros prestadores de serviços. (Junta de Freguesia da Foz do Arelho, 2020)

Dotada de uma beleza natural única a Lagoa de Óbidos (Anexo 5) é uma das maiores lagoas com ligação ao mar que existe na Europa, com quase 7 kms² de área. (Gazeta das Caldas, 2010)

A Lagoa é muito procurada pelas famílias devido às ótimas condições para as crianças nadarem. Para além das famílias, também é bastante procurada pelos praticantes de desportos náuticos, desde o *kitesurf* ao *stand-up paddle*. Por ser muito ventosa também

é boa para o *windsurf*. Para além da lagoa como ponto de interesse, existe do outro lado o mar na Praia, com distintivo de Bandeira Azul.

No que diz respeito á sua fauna, é constituída por espécies piscícolas como o robalo, o linguado, a solha, o rodovalho, a dourada, a choupa, a tainha, e ainda outras espécies como a amêijoia, o berbigão, o mexilhão, o camarão, o polvo, a enguia, e o caranguejo verde, entre outros. (Wikipédia, 2020)

A Bateira é o barco típico utilizado quer pelos pescadores, quer pelos mariscadores, na Lagoa de Óbidos e são caracterizadas por serem embarcações de convés aberto. (Wikipédia, 2020)

Existe também bastante procura ao nível do *birdwatching*, tendo em conta o número de espécies presentes no ecossistema, entre eles: a garça real, pato-real, ostraceiro, perna longa, maçarico real, garajau, garça boeira, garça-branca-pequena, gaivinha de bico preto. (Wikipédia, 2020)

Para além da pesca, também a apanha de moluscos e bivalves constituem as principais atividades económicas relacionadas com a Lagoa de Óbidos e, como tal, encontram-se inteiramente dependentes deste meio lagunar.

No que diz respeito á restauração, o primeiro restaurante a existir na zona de praia da Foz do Arelho, atual Avenida do Mar, na altura ainda em terra batida, foi o Mar á vista, seguindo-se do restaurante Cabana do Pescador.

No edifício onde é atualmente o Europa (Anexo 6), originalmente foi fundado o Pérola Marisa por Artur Mesquita, que posteriormente, fundou o Mariscador em 1984, no mesmo local.

Foi apenas em 1991 quando, Filipe Costa, juntamente com a sua mãe Maria da Conceição Fernandes, atuais proprietários, na altura emigrados em França, regressaram a Portugal, o seu país de origem e adquiriram a cota do estabelecimento. Abriram as portas ao público no dia 11 de abril em 1992 com o nome Europa e, desde essa data, que o restaurante mantém a gerência e a mesma localização, sem nunca encerrar as portas. Este depressa alcançou reconhecimento junto dos habitantes locais, bem como dos turistas residentes na zona e no estrangeiro.

Constituído por dois andares, na altura conhecido como bar, restaurante e marisqueira no 1º andar, e no andar térreo tinha ainda uma cervejaria e um bar pub. Faziam ainda casamentos e batizados. Na altura existia muito movimento na praia da Foz do Arelho e grandes aglomerados de pessoas juntavam-se ali para conviver, comer e beber.

Também o tipo de serviço prestado foi alterando com o passar dos anos, sendo que no início o serviço era mais formal, com uma *mise en place*¹² mais cuidada.

Com a atualização de legislação de segurança e na impossibilidade de criar saídas de emergência, os espaços do andar térreo tiveram de ser encerrados e foram transformados em armazéns.

Desde o início que o Europa mantém um registo familiar, visto que a mãe de Filipe Costa é a cozinheira e sempre trabalhou no restaurante, formando uma equipa de mãe e filho de sucesso, com 28 anos de casa.

Ao longo dos anos foram feitas remodelações e adaptações de acordo com as necessidades dos consumidores e do mercado, quer a nível dos produtos como do serviço.

Mais recentemente, os filhos foram juntando-se á equipa de Filipe Costa e da sua mãe, perfazendo uma equipa de avó na cozinha, pai no grelhador, 3 filhos, 1 nora e 1 prima no atendimento ao cliente. Durante o período de época balnear ao longo dos anos trabalharam na empresa amigos dos filhos, reforçando a ideia de ambiente familiar sentido quer pelos colaboradores, como pelos clientes.

No final do mês de janeiro do presente ano, aproveitando o facto de estar em época baixa, o Europa fechou para remodelações, tendo previsto a reabertura no início do mês de abril. Contudo, o Europa, tal como os restantes restaurantes, foram apanhados pela conjuntura Covid-19, adiando a reabertura do espaço. Com as remodelações pretende-se que este seja um espaço ainda mais atrativo e agradável, que conjuga produtos de qualidade portugueses com uma decoração simples e atual.

5.2. Recursos

Recursos Financeiros:

As fontes de maior despesa do restaurante são os gastos com o pessoal e os custos de contexto, em particular, os impostos. Até á data, o restaurante nunca teve gastos com a comunicação ou com estratégias de marketing.

Recursos de Informação:

¹² Mise en place é o conjunto de operações que precedem a preparação propriamente dita de cada serviço de restauração. (Montagné, P., 1961)

O restaurante não tem recursos de informação próprios para além da observação direta. Este recolhe informação através do *feedback* dos funcionários e dos clientes. O *feedback* dos clientes pode ser recolhido presencialmente, mas, de modo geral, acontece sob a forma de comentários e avaliações nas redes sociais, principalmente no TripAdvisor e Google.

Uma das estratégias da empresa passa por fazer briefings diários durante as refeições (feitas em equipa, depois do serviço do almoço e jantar) para conversar sobre os momentos positivos e menos positivos do serviço.

Recursos Humanos:

De acordo com Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998), as pessoas são o bem mais valioso das empresas.

No presente momento, o restaurante Europa integra nos quadros 8 pessoas apesar de este número se alterar nos meses de época alta em que são acrescentados á equipa pelo menos mais 5 pessoas de forma a dar continuidade ao bom funcionamento e qualidade do seu serviço e confeção dos produtos. As pessoas que integram os quadros são:

- Filipe Costa, sócio gerente desde 1992, responsável pela gerência do restaurante e grelhador.
- Maria da Conceição, sócio gerente desde 1992, chef de cozinha do restaurante.
- Joaquim Costa, colaborador desde 2006, chef de sala, apoio na gestão e responsável pelo marketing.
- Paula Correia, colaboradora desde 2013, tendo como principal função apoio na cozinha. (ajudante de cozinha e copeira)
- Ângela Arêz, colaboradora desde 2014, empregada de mesa na sala de refeições e responsável pelas vendas.
- Fábio Costa, colaborador desde 2016, empregado de mesa na sala de refeições e barman.
- Joana Costa, colaboradora desde 2018, responsável pelo atendimento ao balcão.
- Maria Beijinha, colaboradora desde 2018, empregada de mesa na sala de refeições.

O registo familiar mantém-se com a contratação de funcionários que nos últimos anos têm sido amigos de colaboradores do restaurante. O organograma pode ser visto no Apêndice 26.

Através da leitura e análise dos comentários dos clientes no TripAdvisor, existe referência á boa disposição e simpatia por parte dos colaboradores do restaurante, bem como á sua preocupação em satisfazê-los e que tudo corra da melhor maneira. Os clientes sentem-se bem recebidos e acolhidos.

Fornecedores:

Disponibilizando os recursos necessários para a produção de bens e prestação de serviços, não só para a empresa como para os seus concorrentes, os fornecedores poderão afetar de forma preponderante o negócio, quer via disponibilidade do seu fornecimento quer via preço. No entanto, o mercado de restauração caracteriza-se pela existência de um elevado número de fornecedores nacionais, o que minimiza os riscos acima referidos.

O Restaurante Europa trabalha com diversos fornecedores, cada um responsável por fornecer determinados produtos. Assim, conta com cerca de 14 fornecedores, todos eles fundamentais para garantir o bom funcionamento do restaurante, na sua maioria as relações já são bastante antigas.

A maior parte dos fornecedores faz entregas no local, á exceção do peixe que o proprietário faz questão de ir buscar para o poder escolher.

O Restaurante Europa dispõe de: dois fornecedores para o peixe; um para a carne; dois para os vinhos; 2 para águas, sumos, cerveja, refrigerantes, etc; dois para produtos congelados; um para gelados; um para sobremesas; dois para produtos diversos; um para o marisco e um para o pão.

Para além dos fornecedores de matérias, o Europa conta ainda com três fornecedores de serviços.

6. Análise SWOT

De acordo com Kotler & Armstrong (2012) uma forma de diagnosticar o ambiente interno e externo é através da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). A análise SWOT é utilizada como ferramenta estratégica de diagnóstico pela sua simplicidade e praticidade (Pickton & Wright, 1998).

Segundo Jobber (2001) a Análise SWOT é uma abordagem estruturada que tenciona avaliar a posição estratégica de uma empresa através da identificação dos seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. É um método simples para simplificar os resultados de uma auditoria de marketing.

A organização deve explorar as suas forças e superar as suas fraquezas, identificar as oportunidades e combater as ameaças (Dyson, 2004). Com a realização da análise interna e externa do mercado, foi possível reconhecer os pontos fortes e fracos do Restaurante Europa, como também identificar as oportunidades e ameaças existentes no mercado onde está inserida.

Segundo Terrados et al. (2007), Com a deteção destes mesmos pontos podemos desenvolver os objetivos (por forma a melhorar os serviços da empresa, aumentando a satisfação dos clientes através da manutenção dos pontos fortes com a realização de ações, e melhorando os seus pontos fracos identificados apontando soluções viáveis para os mesmos.

Verifica-se que a análise realizada detém dados relevantes para a concretização do plano de marketing e comunicação da empresa, tendo em conta vários fatores do meio envolvente em que a mesma está inserida. O seguinte quadro (Quadro X) resume os parâmetros acima referidos.

A Análise SWOT do Restaurante Europa pode ser analisada na Figura que se segue.

Tabela 5 Análise SWOT

PONTOS FORTES:

- Oferta de uma variedade de peixe fresco diário, grelhado em carvão.
- Serviço de qualidade personalizado, através de um atendimento diferenciado por recursos humanos jovens, simpáticos e atenciosos.

- Colaboradores com formação académica e profissional e que contam com uma vocação clara para o sucesso do negócio e que falam diversas línguas.

- Marca presente no Mercado há três décadas.

-
- Localização privilegiada á beira mar com Vista para o mar e para a Lagoa de Óbidos, com estacionamento em frente ao restaurante.
 - Bar com serviço de cocktails.

PONTOS FRACOS:

- Reduzido investimento em marketing.
- Pouca interação nas redes sociais, com insuficiente dinamização e promoção online.
- Inexistência de promoção regional dos produtos e serviços.
- A empresa não possui sistema de reservas online, nem serviço de *take away* nem de *delivery*
- Ausência de acessos para pessoas com mobilidade reduzida.
- Decoração desatualizada.
- Deficiente oferta de produtos para o segmento vegetarianos.
- Períodos longos de encerramento do restaurante na época baixa.

OPORTUNIDADES:

- Diversificação de negócios relacionados com Turismo.
- Evolução das novas tecnologias, o que possibilita a divulgação e execução dos serviços através de novas plataformas.
- Novas tendências de compra online com distribuição ao domicílio.
- Mercado emergente de consumidores com novas necessidades, (exemplo: vegetarianos/vegans).
- Possibilidade de estabelecimento de parcerias com empresas e entidades da região Centro.
- Localização (Foz do Arelho, como destino de praia muito visitada sobretudo nos períodos de verão).

AMEAÇAS:

- Encerramento da Restauração por motivo da pandemia.
 - Possibilidade da abertura do estabelecimento, no curto prazo, mas como restrição do número de lugares.
 - Crise económica de Portugal derivada da atual situação.
 - Restrições na deslocação dos turistas.
 - Maior exigência e elevado grau de sofisticação na escolha por parte dos consumidores.
- Forte concorrência no mercado, devido á existência de empresas com serviços iguais ou semelhantes na localidade.
- Aumento das exigências ao nível de segurança e higiene alimentar exigidas pela ASAE nesta fase.
 - Elevada sazonalidade.
 - Incerteza em relação ao futuro.

Fonte: Própria

7. Objetivos de marketing

Depois do diagnóstico da situação, a organização deve definir os objetivos a atingir tendo em conta o período estabelecido para a duração do plano de marketing (Kotler & Armstrong, 2012).

Segundo McDonald (2008) os objetivos de um plano de marketing são definidos de acordo com o que uma empresa pretende obter e os mesmos somente podem fazer referência a produtos e a mercados.

Os objetivos são uma forma de afirmar a vontade da empresa e um comprometimento da organização em procurar alcançar os resultados pretendidos (McDonald, 2000). Estes devem ser mensuráveis e detalhados relativamente á sua dimensão e prazo (Kotler & Armstrong, 2012).

Churchill e Peter (2000) salientam ainda que os objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado pela empresa, posição de mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade.

Nesta fase define-se o que se pretende alcançar e como se pretende alcançar, estabelecendo objetivos específicos, realistas, atingíveis e definidos no tempo (Torres, 2011). Assim, em sintonia com o responsável do Europa pretende-se, no decorrer do ano 2020, intensificar a presença da marca no mercado, tornando-a mais forte e mais sólida aos olhos dos consumidores e dos concorrentes.

Assim os principais objetivos deste projeto passam por:

- Modernização das instalações;
- Reduzir o efeito sazonalidade através do aumento do número de clientes na época baixa;
- Aumentar a visibilidade e notoriedade da marca;
- Melhorar o posicionamento competitivo face á concorrência direta;
- Aumentar em 20% o número de clientes residentes no concelho;
- Atrair novos clientes, sejam eles turistas estrangeiros ou portugueses, com o consequente aumento de 25% do seu volume de vendas total;
- Aumentar 30% das vendas nos períodos de menor afluência (de novembro a abril);
- Intensificar a presença no *Facebook*, aumentado para o terço o número de *likes*, de maneira a atingir os 5000;
- Angariar 1000 seguidores na conta de *Instagram*;
- Desenvolver parcerias com as empresas da região Oeste;
- Aumentar os níveis de satisfação geral para 98%;
- Criar uma avaliação constante do nível de satisfação dos clientes de modo a manter a empresa informada sobre os pontos a melhorar.

8. Estratégias

De acordo com Nunes & Cavique (2001), a estratégia é a forma, o sentido, a orientação, a reunião e o equilíbrio de recursos e meios que, permitam realizar e alcançar os objetivos fundamentais estratégicos da empresa com a maior eficácia, isto é, com a maximização de resultados e a minimização de meios envolvidos.

Num mundo onde a concorrência é cada vez maior e onde a particularidade faz a diferença na conquista do cliente, a importância da definição de uma boa estratégia

torna-se fulcral numa empresa de sucesso. O objetivo é obter uma vantagem competitiva que torne a empresa mais forte no mercado do que os seus concorrentes (Porter, 2005).

Segundo Kotler e Armstrong (2003) depois de analisar o consumidor e o mercado de forma detalhada, o departamento de marketing deve elaborar uma estratégia orientada para o cliente, sendo que a estratégia é um plano de ação para alcançar as metas organizacionais. O marketing e a estratégia são conceitos que se complementam, ou seja, não é possível separar o marketing da estratégia (Caetano & Rasquilha, 2010).

A estratégia é o conjunto de ações com o intuito de explorar diferentes e novas oportunidades no futuro. Envolve a identificação e avaliação das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, definindo-se, depois, alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados (Menon et al., 1999).

Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que as declarações de missão e objetivos da maioria das organizações enfocam o crescimento, ou seja, um desejo de aumentar o rendimento e o lucro. Dessa forma, ao procurar o lucro, uma empresa tem de considerar os seus mercados e seus produtos, decidindo se continua a fazer o que tem feito ou se estabelece novos riscos. A matriz de crescimento de produto-mercado descreve essas opções, como mostra a Tabela 8.

Tabela 6 Matriz de crescimento de produto-mercado

	Produtos Atuais	Novos produtos
Mercados Atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produto
Novos Mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001:69)

De acordo com os autores citados anteriormente, existem quatro estratégias de crescimento comuns:

a) Estratégias de penetração no mercado – ocorrem quando uma organização procura vender uma maior quantidade de produtos existentes para os seus clientes existentes. Táticas de suporte poderiam incluir um maior gasto com publicidade ou venda;

- b) Estratégias de desenvolvimento de mercado – são comuns quando uma empresa continua a vender os seus produtos atuais, mas para um mercado novo;
- c) Estratégias de desenvolvimento de produto – exigem que uma organização desenvolva novos produtos para servir clientes já existentes;
- d) Estratégias de diversificação – ocorrem no momento em que uma empresa desenvolve novos produtos para vender em novos mercados. Essas estratégias são arriscadas, pois não dependem dos produtos de sucesso da organização ou da sua posição em mercados estabelecidos.

Assim, a estratégia a adotar será a de desenvolvimento de novos produtos tendo em consideração a implementação de novo serviço de *take away* e de *delivery*, e ainda da introdução de novas iguarias na ementa.

8.1. Alvos

Tal como foi abordado anteriormente, o marketing foi evoluindo ao longo do tempo. Tradicionalmente, as empresas desenvolviam produtos em massa, direcionados para todos os consumidores. Atualmente, esse fenómeno já não é realidade. Os consumidores têm diferentes necessidades e desejos, dispõem de diferentes recursos, estão localizados em diferentes locais e os seus hábitos de consumo diferem entre todos (Kotler & Armstrong, 2007).

O sucesso de uma empresa está fortemente associado á perceção que os consumidores e/ou clientes-alvo têm da mesma (Lencastre, 2007).

Neste sentido, as empresas procuram identificar grupos de consumidores que possuam características e necessidades idênticas. Estes são designados como segmentos (Ferreira, Reis & Serra, 2009).

A segmentação consiste na identificação de públicos-alvo a atingir e medição da sua consistência, de forma a otimizar o uso de meios de comunicação (Caetano & Rasquilha, 2010). De acordo com o mesmo autor, este processo é feito através de técnicas e/ou critérios de segmentação, dos quais existem segmentos de mercado que possuem comportamentos e características semelhantes.

Existem empresas que satisfazem melhor as necessidades de um segmento de consumidores que outras. Assim, as empresas devem dividir e segmentar o mercado,

escolher os melhores segmentos e desenvolver as melhores estratégias para servir de modo lucrativo os segmentos escolhidos (Kotler & Armstrong, 2016). A este processo designa-se de escolher qual o target a atingir, definir bem os seus fatores de diferenciação e estabelecer o seu posicionamento.

De acordo com Lindon et al. (2010), é fundamental, para uma organização, conhecer os públicos para melhor se lhes adaptar e para agir sobre eles de forma mais eficaz. Independentemente do público que seja, este nunca é homogéneo.

De acordo com a nova estratégia de distribuição, ou seja, o novo serviço de *take away* e *delivery*, os clientes do Europa serão as famílias e os clientes da região e concelhos periféricos de Caldas da Rainha.

Por outro lado, no que diz respeito á distribuição tradicional, ou seja, a venda de refeições para consumo no restaurante, até ao momento foi sentida a oportunidade de que o mercado regional poderia ser melhor explorado, de modo a atrair mais essa população. Assim, a angariação de clientes regionais, ou seja, os alvos na distribuição tradicional vão ser as famílias da região e as (PME's) da Região Oeste, que irão ser visitadas pelo vendedor de forma a estabelecer nova relação.

A segmentação permite uma melhor adequação do plano de ações. Para o restaurante Europa existem dois tipos de segmentos de extrema importância: o segmento nacional que se caracteriza por clientes de nacionalidade portuguesa, de ambos os géneros, de faixa etária superior a 25 anos, de classe média-alta, que procuram produtos de qualidade com uma relação qualidade/preço satisfatória; e o segmento turístico, caracterizado por clientes maioritariamente europeus, de ambos os géneros, de faixa etária compreendida entre os 35 e os 74 anos, de classe média e média-alta, que procuram conhecer a gastronomia portuguesa.

Como tal, identifica-se como cliente-alvo os indivíduos de nacionalidade portuguesa (habitantes locais e turistas), de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 25 e 74 anos, de classe média e média-alta, exigentes com a qualidade da comida e do serviço e que procuram produtos de qualidade, com relevo para o peixe fresco (principal iguaria do restaurante em questão).

8.2. Fontes de Mercado

Segundo Lindon et al. (2010), enquanto a seleção dos alvos consiste em decidir quem queremos que compre ou consuma um produto, a escolha das fontes de mercado

corresponde a decidir com que outros produtos esse produto vai concorrer. Assim, sendo facto assente que os recursos financeiros dos consumidores são limitados, uma compra que efetuem implica a renúncia, por um montante equivalente, de outras compras que poderiam fazer.

Por consequência, para uma empresa que se prepara para lançar um novo produto ou que procura aumentar as vendas de um dos seus produtos atuais, é necessário procurar saber em detrimento de que outras compras ou despesas dos seus consumidores potenciais se farão as suas vendas suplementares (Lindon et al., 2010).

De acordo com os autores, existem três fontes de mercado possíveis:

- a) Outros produtos vendidos pela própria empresa
- b) Os produtos da mesma categoria vendidos pela concorrência (clientes exclusivos da concorrência e os clientes mistos)
- c) Os produtos pertencentes a outras categorias ou produtos substitutos: aumentar a procura primária da categoria de produtos em que estamos interessados, em detrimento de categorias próximas ou completamente diferentes.

Tendo em conta que de momento o restaurante se encontra encerrado, num futuro próximo quando reabrir, a nova forma de distribuição (*take away* e *delivery*) irá concorrer com a atual forma de distribuição tradicional (venda de refeições para consumo no restaurante).

Quando esse novo serviço for disponibilizado, os clientes poderão habituar-se ao serviço de entregas e, no futuro, ao invés de visitarem o restaurante e desfrutarem da experiência, podem preferir desfrutar do conforto da sua casa. A conjuntura Covid-19 tem aumentado o consumo de *take away* e de *delivery* e os clientes poderão habituar-se de futuro a estes métodos.

Em suma, o serviço de *take away/delivery* vai concorrer com o serviço no restaurante e pode acontecer canibalização voluntária de produtos/serviços.

Apesar de a criação de este novo serviço ser uma vantagem competitiva para a empresa, alguns restaurantes que pertencem ao grupo da concorrência direta já disponibilizam esse serviço, sendo que a concorrência ao nível desse serviço vai manter-se.

8.3. Posicionamento

O conhecimento e definição dos segmentos-alvo sustenta a elaboração de uma estratégia de posicionamento (Ferreira et al., 2009).

Para Kotler (2012), o posicionamento é o ato de desenhar a oferta da organização e a sua imagem, que deverá ocupar um lugar distintivo na mente dos clientes-alvo. De acordo com Kotler e Keller (2006), o posicionamento consiste em projetar o produto e imagem da empresa de uma forma diferenciada, na mente dos consumidores. Cohen (2006) acrescenta ainda que o posicionamento deve ser feito relativamente aos produtos ou serviços dos concorrentes.

No mesmo sentido, Belz e Peattie (2009) afirmam que posicionamento agrega a segmentação, a diferenciação e a definição do público-alvo, estabelecendo a posição competitiva de uma empresa, produto e/ou serviço e o conseqüente lugar ocupado no mercado e na mente do consumidor. Dibb (2000) afirma que a fase do posicionamento deriva logicamente da segmentação e da definição dos clientes-alvo.

De acordo com Lindon et al. (2010), o posicionamento é o conjunto de características relevantes e distintivas que levem os clientes a situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros.

Nesse sentido, Urdan e Urdan (2006) defendem que o posicionamento significa selecionar uma ideia essencial sobre o produto, a marca ou ainda a própria empresa e fixá-la num lugar privilegiado na mente dos consumidores e ao mesmo tempo distintivo frente aos concorrentes.

Segundo Crocco et al. (2006), para que um produto ou serviço fique bem posicionado, é importante que ocupe um lugar diferenciado na mente do consumidor. Para diferenciá-lo é necessário desenvolver um conjunto de características significativas no produto ou serviço para distinguir a oferta da empresa em relação à concorrência

Lindon et al. (2010) afirmam que o posicionamento é uma forte alavanca de ação numa política de marketing porque clarifica a oferta que se quer desenvolver e comunicar aos clientes. Um posicionamento tem o horizonte temporal alargado. Apesar de os planos de marketing serem atualizados anualmente, um posicionamento é um elemento de continuidade que assegura, ao longo do tempo, a coerência de uma política.

O Restaurante Europa pretende posicionar-se como um restaurante familiar á beira mar, que tem na sua essência o peixe fresco diário, onde as famílias e casais podem desfrutar de uma refeição e experiência com produtos de qualidade e frescura. Pretende ser visto

como uma referência gastronómica na Região Oeste, primando pela qualidade, variedade e serviço de excelência.

9. Variáveis do Marketing Mix e Estratégias

O marketing mix é um conjunto de ferramentas e estratégias que as empresas têm ao seu dispor que, quando aplicadas corretamente, dão resposta às necessidades do seu público-alvo/cliente (Kotler & Armstrong, 2014).

O marketing mix consiste no conjunto de ações que as empresas podem fazer para influenciar a procura dos seus produtos. Estas ferramentas são designadas por modelo de 4 P e 7 P. Na elaboração de um plano de marketing de serviços é utilizado o modelo de 7 P que é constituído por *Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, Processos, Evidências Físicas e Pessoas*, que serão analisadas em seguida. (Lovelock & Wirtz, 2011)

De acordo com Nunes & Cavique (2001), o marketing mix é um instrumento de intervenção no mercado utilizado com o propósito de obter uma resposta do consumidor/cliente em particular, e do mercado em geral. É um conjunto de variáveis que permitem executar e implementar, no mercado, a estratégia de marketing da empresa.

Segue-se uma análise ao marketing mix com apresentação de táticas de marketing que resultam do diagnóstico elaborado anteriormente, bem como, do questionário aos clientes, da entrevista ao gerente e da observação participante. As estratégias apresentadas são formuladas com base nos objetivos de marketing identificados, no sentido de facilitar um crescimento sustentado do restaurante, de acordo com uma estratégia de penetração de mercado. A abordagem utilizada procura inovar no modo como este comunica com o seu público-alvo, permitindo-lhe estabelecer pontos de diferenciação competitiva.

1. Produto

De acordo com Kotler & Armstrong (2014), o produto é uma combinação entre o serviço e o produto que a empresa disponibiliza ao mercado alvo. O planeamento de marketing

começa pela definição de um conceito de serviço que visa criar valor acrescentado ao cliente satisfazendo as suas necessidades (Lovelock & Wirtz, 2011).

Posto isto, o principal fator diferenciador do Europa é o grelhador a carvão na sala, onde os clientes podem ver e escolher o seu peixe (disposto na vitrine dos peixes junto ao grelhador) e posteriormente vê-lo a ser confeccionado. A maioria dos restaurantes tem um grelhador a gás ou elétricos, muitas vezes dentro da cozinha onde os clientes não têm visibilidade.

Assim, a principal especialidade do “Europa” é o peixe fresco grelhado no carvão que acompanha com legumes ou salada e batata a murro. Outros dos produtos mais apreciados são as amêijoas á bulhão-pato, sendo umas das especialidades mais reconhecidas da casa, e também as lulas, o polvo á lagareiro e o camarão á casa. Os peixes variam consoante disponibilidade no mercado (dourada, robalo, carapau, salmão, sardinhas, linguado, peixe espada, pargo, sargo, pregado). Algumas iguarias podem ser vistas no Apêndice 32.

Ao contrário do que acontece em muitos restaurantes de peixe, no Europa os peixes são vendidos á peça e não ao kilo e o cliente tem a oportunidade de o ver e escolher., independentemente do seu peso (pode escolher um maior ou menor). O restaurante dispõe de peixes de viveiro e de mar, apresentando variações no preço. Os peixes acima referidos são vendidos em doses individuais, contudo oferece ainda peixes de mar com peso superior, que poderão ser divididos por 2, 3 ou 4 pessoas.

De acordo com os dados obtidos no questionário, os peixes com maior preferência pelos clientes coincidem com os peixes mais vendidos no restaurante, apresentando assim uma boa gestão de produto.

A refeição é á lá carte, sem existência de prato do dia nem de menus especiais para reservas de grupos. Este é outro dos fatores que distingue o Europa da maioria da concorrência direta e indireta: a não existência de pratos do dia, o que indica um tipo de serviço diferente.

O Europa dispõe de um menú fixo, disponibilizando os mais diversos pratos, de acordo com TripAdvisor (2020) dentro da Gastronomia Europeia, Portuguesa, Mediterrâneo e Saudável. Ao longo dos anos o menú foi sofrendo pequenas alterações que consistiram na redução do número de pratos para que a cozinha conseguisse dar uma melhor resposta, principalmente nos meses de época alta. Alguns desses pratos foram a caldeirada, arroz de marisco, bife á casa, lulas á casa e carne de porco á alentejana. Na

confeção são utilizados produtos locais (amêijoas da Lagoa de Óbidos) e nacionais (peixe, vinho, legumes e hortícolas).

No menu (Apêndice 8) são apresentadas 4 propostas de entradas (creme de legumes, sopa de peixe, camarão com alho e a amêijoas á bulhão-pato). De pratos de carne dispõe de 5 variedades que podem ser grelhados ou fritos (vaca, porco e peru) que acompanham com batata frita e salada ou só com batata frita. Tem ainda 4 variedades de arroz para dividir entre duas pessoas: arroz de gambas; arroz de tamboril; arroz de polvo e caril de gambas. Para quem quiser algo mais leve tem omelete simples ou mista que acompanha com salada mista e batata frita e ainda 4 saladas (frango, atum, delicias do mar e camarão).

À exceção das entradas, das saladas e dos pratos de arroz para dois, todos os pratos têm o acompanhamento incluído. No entanto, para quem quiser acompanhamento extra tem á disposição: salada de pimentos, salada de tomate, salada mista, batata frita, arroz branco, legumes.

O empratamento é feito de forma cuidada e apresentável, agradável á visão, tradicional porém requintada. De acordo com os dados dos inquéritos, 85,56% dos clientes consideram-se satisfeitos com a apresentação dos pratos.

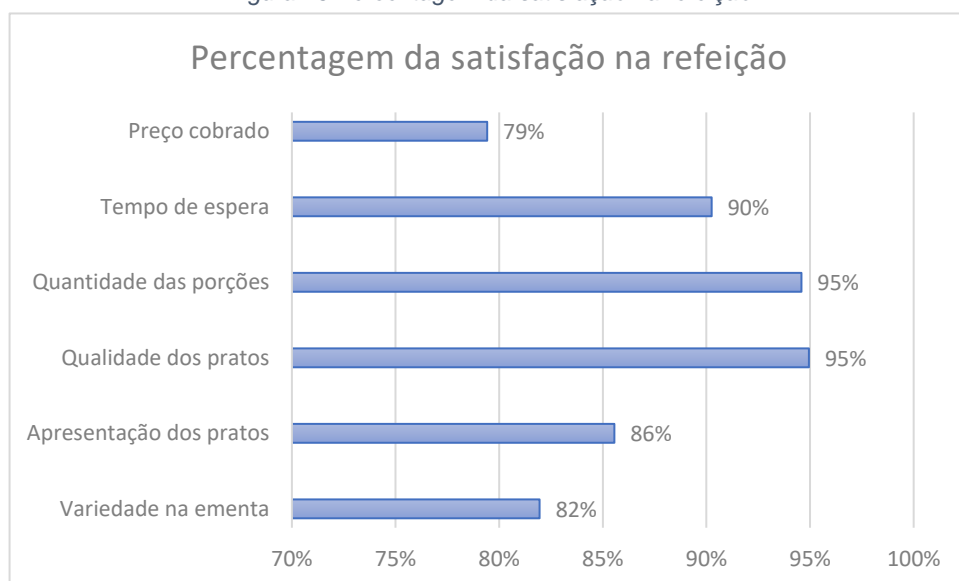
O couvert é composto por azeitonas, 2 manteigas, 2 patés e 1 queijo de barrar. Existe também queijo seco para quem pedir. As sobremesas são apresentadas num tabuleiro que depois da refeição é levado á mesa pelo colaborador com amostras de todas elas para que o cliente possa apreciar a sua apresentação. O restaurante tem sobremesas caseiras como as farólias, doce da casa, mousse de chocolate e outras que são compradas a um fornecedor de confiança com produtos de qualidade.

O restaurante dispõe ainda de uma grande variedade de vinhos portugueses, sendo que a escolha dos vinhos é meticulosa e são escolhidos produtos que não se encontrem em grandes superfícies comerciais. O menú conta com vinhos da região de Lisboa e Vale do Tejo, Douro, Alentejo e Dão. Existe vinho para todos os gostos (branco, tinto, verde, rosé, biológico, espumante, frisante, champagne) e para todas as carteiras, desde os 9€ aos 300€. O vinho da casa (branco, tinto e rosé) é Dão Meia Encosta á 12 anos. Também é vendido vinho a copo, que pode ser vinho da casa ou vinho selecionado da semana.

Para além do vinho, na categoria de bebidas existe também águas, refrigerantes, sumo de laranja, limonada, vários tipos de cerveja, sidra e ainda um menú de cocktails como gin's tónicos, aperitivos e digestivos, pina colada, capirinha, entre outros. (Apêndice 9)

Como podemos verificar após a análise do questionário, o nível de satisfação dos clientes foi elevado.

Figura 16 Percentagem da satisfação na refeição



Fonte: Própria

Após análise, o produto deve manter-se, visto que as opções apresentadas ao cliente estão ajustadas às suas necessidades e gostos (portfólio de produtos, quantidade, apresentação e qualidade).

Contudo, com base na sugestão por parte de alguns dos clientes, consideramos a introdução de alguns pratos vegetarianos e gluten-free tendo em conta a tendência atual e o aumento da procura.

Em anos anteriores (á cerca de 20 anos) o restaurante trabalhava muito com marisco, sendo que antes de ser comprado era uma marisqueira. No entanto, ao longo dos anos, por diversas razões, o marisco foi sendo retirado aos poucos do menú, até chegar a trabalhar apenas com amêijoa e camarão.

Contudo, sendo que os colaboradores do restaurante percebem que existe procura e interesse por parte dos clientes, o autor propõe a inclusão de mais produtos locais na área dos mariscos, visto que a Lagoa de Óbidos fornece várias espécies. Algumas sugestões são o lingueirão, navalheiras e ostras. Pratos estes que serão sugeridos como entrada ou que servirão como pratos principais, dependendo do apetite e interesse do cliente.

Sendo que para além das duas sopas disponíveis só existem duas entradas (a amêijoa e o camarão com alho), o autor sugere também a inclusão de novas opções, como tábua de queijo e enchidos e salada de polvo, sendo que o polvo foi o terceiro peixe

mais apreciado de acordo com os dados do questionário (Figura 7) poderá ser um prato que resulta bem, principalmente no verão e á beira mar.

Através da identificação da necessidade que não estava a ser correspondida, com o objetivo de combater a sazonalidade e atrair mais clientes durante o período dos jantares, o autor sugere a criação de menus especiais para dias especiais, como é o caso do dia dos namorados, dia da mãe, páscoa, Halloween, entre outros. Com o mesmo objetivo, outra das sugestões é a criação de menus para grupos para colmatar essa necessidade sentida por parte dos clientes, de forma a atrair esse segmento de mercado, sempre de acordo com as condições permitidas pela OMS e DGS e apenas quando for possível, ficando previsto para implementação apenas em janeiro de 2021.

Aquando da regularização da situação no país e na restauração, o autor sugere a criação de eventos (degustações e música ao vivo, por exemplo) durante a época baixa, de modo a conseguir atrair mais clientes.

2. Preço

O preço é a quantidade de dinheiro que um consumidor tem de pagar para ter acesso ao produto e/ou serviço, é o seu custo (Kotler & Armstrong, 2014). Para os prestadores de serviços a estratégia de preço é a forma que a empresa utiliza para pagar o fornecimento do serviço e ao mesmo tempo gerar lucro na empresa. Do lado dos consumidores esse preço é visto como um custo essencial para obterem um serviço (Lovelock & Wirtz, 2011).

Aquando da escolha de um restaurante, a existência de preços razoáveis é o fator que os consumidores portugueses mais consideram (68%), seguindo-se a qualidade (43%) e o serviço (23%). Estas características também são valorizadas pela média dos consumidores europeus, embora em escalas mais reduzidas (60%, 36% e 17%, respetivamente). (NIELSEN, 2016)

O preço dos produtos no restaurante é sobretudo influenciado por fatores internos, nomeadamente os custos fixos (mão-de-obra) e variáveis (gás, eletricidade, água, matéria-prima) na produção do produto, e fatores externos regulatórios e legais, em particular a taxa de IVA.

Adicionalmente, fatores como a qualidade da confeção dos produtos, do atendimento e a sensibilidade dos consumidores aos preços (procura, concorrência e posicionamento

da empresa) influenciam a determinação do preço. O que se deseja é que haja uma boa relação qualidade/preço, mas que o preço seja equilibrado com o da concorrência próxima.

O preço médio por pessoa é de 20€ (prato principal + bebida + sobremesa), tendo em consideração a faturação e o número de clientes que nos visitaram. No entanto o preço de uma refeição no Europa poderá variar entre 10€ e 40€. A informação que se encontra no (TripAdvisor, 2020) sobre a média dos nossos preços é de ~~€€-€€€~~, correspondendo a uma variação de 9€ a 45€, estando esta em sintonia com a média de preços que praticamos.

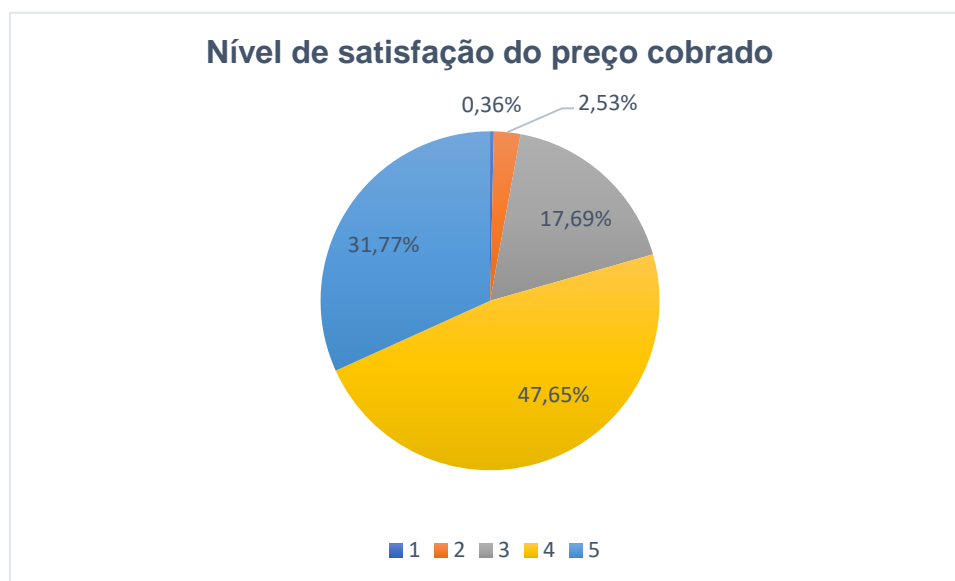
Na plataforma Restaurant Guru a classificação é de €€, que representa entre 8€ a 42€; no Google também com €€.

Indicador de preços médios por consumo:

- a) Arroz para dois 29,50€ + garrafa de vinho 14€ + 2 sobremesas (6€) + 2 cafés (2€) = 51,50€ / 2 = 25,75€ por pessoa
- b) Arroz para dois 29,50€ + 2 refrigerantes (2€) + 2 sobremesas (6€) + 2 cafés (2€) = 41,50/2= 20,75€ por pessoa
- c) Arroz para dois 29,50€ + 2 refrigerantes (2€) + 2 cafés (2€) = 33,50/2= 16,75€ por pessoa
- d) Bitoque 10€ + imperial (1,50€) + café 1€ = 12,50€
- e) Peixe 14€ + copo vinho 2,50€ + café 1€ = 17,50€

O menu pode ser analisado com maior cuidado nos Apêndices 8 e 9.

Figura 17 Nível de satisfação do preço cobrado



Fonte: Própria

De acordo com os resultados do inquérito e como se pode observar na Figura 17, podemos considerar que os clientes estão bastantes satisfeitos com o preço cobrado¹³, apresentando um nível de satisfação de 79,42% pelos clientes inquiridos.

Contudo, tendo em conta a situação atual do país devido ao Covid-19 e às normas que serão exigidas, por questões de segurança terá de haver uma redução do número de mesas e de conseqüente rentabilidade. Posto isto, o autor sugere um aumento de preços para compensar a diminuição de faturação e o aumento de custos relacionados com a segurança. Com a redução do número de mesas haverá um conseqüente aumento da qualidade do serviço e de tempo para o cliente, o que ajudará a justificar esse aumento, tal como a segurança do cliente.

A criação de menus para grupos referida anteriormente não significa necessariamente a diminuição de preços, visto que o Europa não quer ser posicionado como um restaurante "barato".

¹³ Sendo que 1 significa "Muito Insatisfeito", 2 "Insatisfeito", 3 "Nem satisfeito, nem insatisfeito", 4 "Satisfeito" e 5 "Muito satisfeito".

3. Comunicação

A comunicação integra as atividades que a empresa utiliza para comunicar com os clientes e persuadi-los a comprar os seus produtos e/ou serviços (Kotler & Armstrong, 2014).

De acordo com Lovelock & Wirtz (2011) a comunicação assenta em três grandes propósitos: dar a conhecer informação vital dos seus produtos e ao mesmo tempo aconselhar os consumidores; tentar convencer clientes-alvos dos benefícios que os produtos podem trazer às suas vidas; e encorajar a tomada de decisão em períodos específicos.

Kotler & Armstrong (2016) referem que os pontos de vista dos amigos chegam a sobrepor a preferência pessoal e as comunicações usadas pelo marketing tradicional. Assim, confirmamos que o passa-a-palavra é uma forma eficaz de comunicação.

O “Europa” nunca sentiu necessidade de apostar forte na comunicação, baseando-se apenas no *word-of-mouth*. No entanto, face ao crescimento e importância que a *internet* tem tido em todo o tipo de empresas, principalmente ligadas ao setor da alimentação, sentiu necessidade e foram criados perfis nas redes sociais.

Redes Sociais

Atualmente, o ambiente online, principalmente as redes sociais, desempenham um papel importante nas estratégias de comunicação das empresas.

O principal meio de comunicação do Europa é através das redes sociais. A empresa tem conta no Facebook e no Instagram. Tem presença online também através do Google e TripAdvisor.

Facebook¹⁴

Em 5 de julho de 2013 foi criada a página de Facebook (Apêndice 26) de forma a acompanhar as tendências dos consumidores e partilhar algumas informações importantes.

¹⁴ <https://www.facebook.com/europarestaurante/>

Atualmente a página de Facebook tem 1585 gostos, com classificação de 4,8 estrelas (de 5) com base em 71 comentários¹⁵.

As principais faixas etárias dos seguidores da página estão entre os 25 e os 54 anos, sendo que a maioria tem entre os 25 e os 34 anos, com 56% de mulheres e 43% de homens. A maioria dos seguidores é de Caldas da Rainha e Lisboa. Os dados relativos a esta informação encontram-se no Apêndice 10.

Instagram¹⁶

O perfil do Instagram foi criado a 15 de agosto de 2015 (Apêndice 26) e atualmente conta com 315 seguidores¹⁷.

Os seguidores da página vivem principalmente em Portugal (85%), estão igualmente distribuídos entre o sexo feminino e masculino, sendo que a maioria dos seguidores é de Caldas da Rainha, com maior percentagem de seguidores entre os 25 e os 34 anos e a seguir entre os 35 e os 44 anos.

O público no Facebook e no Instagram tem a mesma faixa etária com o maior significado (25 aos 34 anos) e a localização com maior interpretação é Caldas da Rainha. Os dados relativos á caracterização social do público encontram-se no Apêndice 11.

Hoje em dia a comunicação e o acompanhamento feito nas redes sociais é um dos pontos fulcrais para o sucesso de uma organização (Powell, 2009).

Após análise a ambas as redes, verifica-se que a atividade existente não é desempenhada de forma consistente e planeada, sendo uma das principais ações a alterar. Esta dinamização das redes sociais vai ajudar a contrariar a sazonalidade sentida durante os meses de inverno, se for feita de forma correta e consistente, bem como ajudar a angariar clientes, principalmente da região, que é um dos objetivos a atingir.

Além do fácil acesso a um público alargado num ambiente pessoal e social, as redes sociais são um meio com custos muito reduzidos para as empresas transmitir informações. Portanto, o rápido crescimento de utilizadores nas redes sociais e as suas características chamou a atenção das marcas, que esperam encontrar novas formas de aproveitar essas comunidades para fins publicitários (Hart 2007 in Zeng, Huang & Dou,

¹⁵ Dados retirados em 25 de abril de 2020.

¹⁶ https://www.instagram.com/restaurante_europa/

¹⁷ Dados retirados em 25 de abril de 2020.

(2009)). Assim, a popularidade das redes obrigou as empresas a adaptar-se e a desenvolver estratégias de comunicação para estes sites, para continuarem a ser competitivas.

Dos clientes inquiridos, apenas 0,39% mencionou o Facebook como motivo de escolha do restaurante, o que reforça ainda mais esta necessidade.

Para além de um maior planeamento e interação nas redes sociais, o autor sugere ainda a criação de maior interação com o público, criação de estratégias e implementação de publicidade a partir do Facebook e Instagram, que deve ser dirigida para pessoas que vivam na região.

Google

Harold (2010) afirma ainda que os *websites* não são a única ferramenta disponível na *Internet*, detetando-se também a existência de portais e de motores de busca, que fornecem uma listagem de links relacionados com a pesquisa efetuada pelos consumidores, direcionando-os para vários *websites* úteis e com interesse.

De acordo com (Avis, 2019), autora do livro “Seo de verdade: Se não está no Google, não existe”, o Google dispõe de várias ferramentas que usadas de forma correta podem aumentar e muito as campanhas de marketing e vendas das empresas.

O Europa, tal como a grande maioria das empresas, encontra-se registado no Google. Tendo atualmente tem uma classificação de 4,2 estrelas (em 5) em 265 comentários.

Guia de Restauração

TripAdvisor¹⁸

¹⁸ https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g1898578-d4840605-Reviews-Restaurante_Europa-Foz_do_Arelho_Leiria_District_Central_Portugal.html

Na plataforma TripAdvisor (Apêndice 24) o Europa tem uma classificação de 4,5 estrelas (em 5) com 297 avaliações. O Europa tem mostrado um ótimo desempenho refletido através dos comentários dos clientes, visto que recebeu o Certificado de Excelência em 2016, 2018 e 2019 e ocupa os lugares de N.º 1 de 18 Restaurantes em Foz do Arelho e N.º 1 de 5 em Restaurante Mediterrâneo em Foz do Arelho.

14,84% dos clientes inquiridos mencionou o TripAdvisor como motivo de escolha do restaurante, o que mostra que o TripAdvisor é um ótimo guia de restauração usado pelos clientes e que o restaurante deve continuar a apostar na publicação de bom conteúdo nesta plataforma, continuando com a ótima classificação nas avaliações.

A inscrição no The Fork (sistema online de reserva de restaurantes que pertence ao TripAdvisor) seria uma mais valia para o restaurante, pois potenciaria as reservas online e os comentários dos clientes, como traria maior visualização e notoriedade á marca.

Restaurant Guru¹⁹

O restaurante é também referência na plataforma Restaurant Guru (Apêndice 25) com 122 comentários, tendo uma classificação de 4,4 em 5 estrelas. Ocupa o N.º3 de 41 restaurantes em Foz do Arelho, N.º2 de 26 cafés em Foz do Arelho e N.º3 de 15 restaurantes de frutos do mar em Foz do Arelho, tendo em 2019 recebido o prémio de Restaurante do Ano em Foz do Arelho.

Cardapio.menu²⁰

Durante o estudo em causa foi descoberta uma plataforma onde o Restaurante Europa está referenciado, Speisekarte.menu, na sua plataforma em português__a cardapio.menu. Nesta plataforma o restaurante conta com uma classificação de 4 em 5 estrelas baseada em 195 avaliações.

Website

¹⁹ <https://pt.restaurantguru.com/Restaurante-Europa-Foz-do-Arelho>

²⁰ <https://cardapio.menu/restaurants/foz-do-arelho/restaurante-europa-1>

Monteiro (2008) considera que a possibilidade de uma maior interação com a empresa é benéfica para os consumidores, pois proporciona um feedback e comunicação mais rápida entre a empresa e o cliente.

Muitas das vezes os *websites*, para além de informação relativa ao negócio, alguns *websites* apresentam informação relacionada com as infraestruturas dos locais onde se encontram (Littlefield et al., 2000).

De acordo com Kilpatrick (2001) a *internet* apresenta baixos custos de exploração, dado que os custos inerentes à construção e manutenção de um *website* são reduzidos, fazendo com que as empresas não incorram em custos elevados ao estarem presentes neste meio.

Até ao momento o restaurante não dispõe de *website*, sendo esta uma das sugestões do autor. Deste modo, o *website* deverá conter informações essenciais sobre a empresa e a região. Convidar os visitantes do site a serem clientes, transmitir de forma clara os serviços que se presta e facilitar o contacto são os principais objetivos do *website*. Uma das principais finalidades é posicionar a empresa como prestadora de serviços confiável, credível, experiente no mercado-alvo, neste meio digital onde existe tanta informação e concorrência.

O *website* irá ser dotado de uma série de elementos, entre eles: vídeos promocionais; história do restaurante: quem somos, missão, visão e valores; menu e carta de vinhos; ligações para redes sociais do restaurante; secção de reservas de mesa online; contactos e localização através do *Google Maps*; referência aos serviços de *take away*; subscrição de newsletter; questionários rápidos de satisfação e formulário de sugestões; recrutamento; Guias/ Sites referenciados; hipótese de fazer o pedido da refeição online (uma das sugestões como medida de prevenção á conjuntura atual.

Mais tarde quando for possível e autorizado pelas entidades reguladoras, será também publicado no *website* os menus para grupos, bem como menus de dias especiais e calendário de eventos.

Publicidade

O restaurante Europa foi referido em algumas situações (RTP 1²¹; in Fátima²², Clube de Vinhos Portugueses²³, Rental Retreats²⁴).

Até ao momento nunca foi feito um investimento em publicidade nos media, quer a nível local como nacional, não existindo um esforço por parte do restaurante em promover o estabelecimento junto da comunidade.

De acordo com os objetivos propostos e de modo a atrair mais clientes da região, percebemos assim que existe uma oportunidade em explorar os consumidores regionais e dirigir a comunicação para esse mesmo público através de publicidade nos media locais. Assim, o autor sugere a colocação de publicidade nos dois jornais locais (Jornal das Caldas e Gazeta das Caldas).

4. Distribuição

A Distribuição é o conjunto de atividades que permite a disponibilização de produtos e/ou serviços de uma empresa ao cliente (Kotler & Armstrong, 2014). A entrega ou distribuição de um serviço pode ser efetuada fisicamente ou através de canais eletrónicos, visto nos dias de hoje com o acesso à *Internet* a entrega de um serviço pode ser feita de forma quase imediata (Lovelock & Wirtz, 2011).

O “Europa” está localizado na Avenida do Mar, Foz do Arelho, no fim da avenida em frente à rotunda. Situado em frente ao acesso à praia, é o restaurante mais próximo do mar na praia da Foz do Arelho. 98,56% dos clientes inquiridos considera-se satisfeito com a localização do restaurante.

Durante o período de época alta (maio – outubro) o restaurante está aberto todos os dias da semana exceto à terça-feira, quando encerra para descanso do pessoal. Durante o período de época baixa (novembro – abril) o restaurante abre apenas durante

²¹ Programa Férias Cá Dentro, ep. 1 na Foz do Arelho, disponível em <https://www.rtp.pt/play/p6041/e419113/ferias-ca-dentro>

²² Vídeo promocional sobre a região de Fátima, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=uk1XRcJNn0o>

²³ <https://www.clubevinhosportugueses.pt/turismo/restaurante-recomendado-europa-foz-do-arelho-caldas-da-rainha/>
<https://www.clubevinhosportugueses.pt/turismo/festa-das-adiafas-e-do-vinho-leve-2016-cadaval-roteiro-onde-ficar-onde-comer-onde-comprar/>

²⁴ <https://www.rental-retreats.pt/foz-do-arelho-portugal/>

os fins-de-semana e feriados. O horário dos almoços funciona das 12h00 às 15h00 e o dos jantares das 19h00 às 22h00.

Devido à situação Covid-19 está em debate o alargamento do período de refeições, de modo a evitar uma maior concentração de clientes no espaço. (Lusa, 2020a)

Existe uma grande discrepância no movimento na praia da Foz do Arelho entre os meses de verão e os de inverno, existindo um índice de sazonalidade extremamente elevado. A Avenida do Mar durante a época alta/meses de verão é frequentada, na sua maioria, por casais/famílias de turistas e portugueses, tanto da região como de outros pontos de país, quer seja como local de passagem ou de “férias”. Nessa altura, o principal inconveniente com a localização é a falta de locais para estacionar devido à grande afluência de pessoas. Já durante a época baixa/meses de inverno o movimento cai a pico, havendo maior afluência de pessoas durante o fim de semana e feriados ou em dias de sol e de temperatura mais amena.

O espaço físico do restaurante tem cerca de 470 m², com 72 lugares sentados na sala e 54 na esplanada, perfazendo um total de 126 lugares sentados.

Ainda em debate, uma das medidas de salvação do setor após a reabertura dos estabelecimentos será a redução da lotação, ou seja, redução da limitação máxima de cada espaço de restauração para metade, e com o evoluir da situação, aumentar gradualmente a lotação até regressar à normalidade (Lusa, 2020a).

Esta mudança vai exigir uma alteração de layout no restaurante. No Apêndice 17 pode ser analisada a planta atual do restaurante, e a alteração de layout sugerida pelo autor, que se refere à reestruturação do espaço e à redução e adaptação do número de mesas, pode ser analisada no Apêndice 18.

O processo de distribuição do restaurante funciona nas seguintes formas: presencialmente no restaurante ou através de reserva de mesa.

Para além das refeições do restaurante servidas à mesa (empratadas), tendo em consideração a conjuntura Covid-19, o autor sugere o início de distribuição de alimentação para fora com empresa parceira, criando um novo serviço de *delivery* através de encomendas online e por telefone e ainda um serviço de *take away* para clientes que se desloquem ao nosso restaurante e que levem as refeições já confeccionadas, para comer em casa ou no local de trabalho. Ambos estes serviços serão programados antecipadamente com marcação ou no site ou por telefone e

praticados de acordo com todas as normas e condições extra exigidas tendo em conta a conjuntura.

O autor sugere também a introdução de pagamento por *MBWAY* como modernização do sistema e adaptação às novas tecnologias.

5. Processos

A compreensão dos processos de um serviço é um ponto fulcral numa boa estratégia de marketing. É tão essencial perceber como um serviço funciona, como perceber qual é o serviço em causa, O gestor de marketing deve ser capaz de reduzir a variabilidade do serviço, desenhando cuidadosamente o processo que passa pelo atendimento e tomando especial cuidado na gestão da qualidade de serviço, apostando na formação e na automatização (Lovelock & Wirtz, 2011).

O processo do serviço encontra-se dividido em duas dimensões, cada uma com o seu staff próprio: cozinha e sala/serviço á mesa.

De acordo com os dados do questionário, 90,25% dos clientes inquiridos respondeu estar satisfeito com o tempo de espera, o que indica que os processos entre cozinha e atendimento ao cliente funcionam bem entre si e que ocorrem de maneira correta.

No que diz respeito ao controlo do HACCP²⁵, o Europa tem uma empresa contratada para o efeito, que faz o controlo e avaliação de qualidade dos procedimentos e produtos, e lhes dá diretrizes a seguir. Esse processo é feito de três em três meses.

As reservas podem ser feitas através do Facebook, Instagram, Google, email e telefone, mas a maior parte das reservas são feitas pelo telefone. Até ao momento não existe nenhum sistema de reservas online, sendo essa uma das sugestões do autor, criando um sistema de reservas incorporado no novo *website*.

Neste *website* irá estar disponível também o menu para facilitar a visualização e escolha da refeição por parte dos clientes. Desta forma, o menu deixará de estar em formato físico tradicional e estará disponível em formato digital e disponível também nos toalhetes individuais, de modo a diminuir o perigo de contaminação e facilitar a leitura e

²⁵ Hazard Analysis and Critical Control Point, em português Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle.

escolha àqueles que ainda não se adaptaram tão bem às novas tecnologias, principalmente as pessoas de mais idade.

Como forma de inovação e modernização, o autor sugere que no toalhete pode ser colocado um QR Code ²⁶ ou *link* que ligue diretamente ao menu (disponível no site). Isto vai originar um aumento significativo de visitas no site o que reforçará a posição do *website* nas pesquisas dos motores de busca.

Outra alternativa será a de, através do *website* ou de uma aplicação, o cliente ter a possibilidade de aceder aos pratos e escolher a sua refeição, solicitar alterações (como trocar o acompanhamento) e por fim pagar online ou com multibanco. Esta será uma das alternativas para que exista menos contacto entre as pessoas e logo, menor risco de contaminação.

No que diz respeito ao serviço de *delivery*, a entrega será feita por uma empresa especializada no efeito de Caldas da Rainha - Chefs em Casa -, o que terá um custo adicional para os clientes pela entrega em casa. Para quem não quiser suportar esse custo, poderá fazer o levantamento da encomenda no balcão do restaurante.

Não obstante, devido ao Covid-19 será necessário haver alteração e adequação de serviços de acordo com as normas e condições exigidas pela Organização Mundial de Saúde e pela Direção Geral de Saúde no que diz respeito ao setor da restauração.

Essas alterações passaram por temas como a reorganização dos espaços e capacidade máxima, regras de controlo de entrada, regras de higiene pessoal e distanciamento social, fardamento e equipamentos de proteção individual, regras de limpeza e desinfeção, preparação e confeção de alimentos, menus e serviço, entre outros. (AHRESP, 2020)

Quanto aos clientes, seria aconselhável realizar um questionário rápido de satisfação e adotar, por exemplo, um formulário de sugestões. Esse questionário e o formulário de sugestões estariam disponível no *website* criado.

²⁶ QR, siglas de “Quick Response”, que em tradução portuguesa significa “resposta rápida” é um código de leitura de rápida superior ao Código de Barras (Liao e Lee, 2010). O QR Code, é um símbolo, de duas dimensões com elevada capacidade de armazenamento de dados.

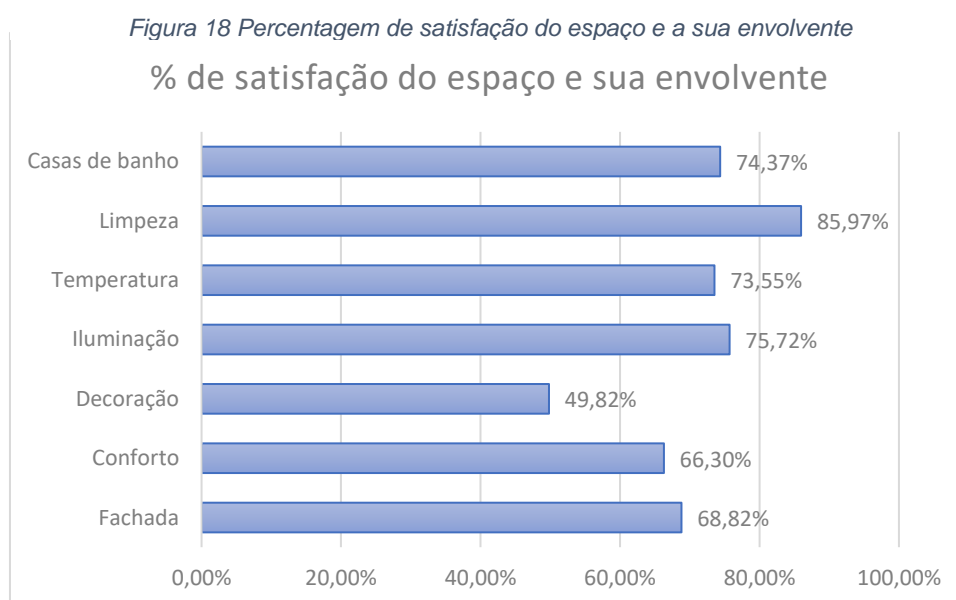
6. Evidência Física

As Evidências Físicas ajudam a empresa a tornar a qualidade do seu serviço um pouco mais tangível. A aparência dos bens físicos da empresa facilita a percepção da qualidade do serviço, ajuda a guiar o cliente no processo e, também, a entrega do mesmo (Lovelock & Wirtz, 2011).

Ao longo destes quase trinta anos o “Europa” sofreu várias transformações, tentando sempre ano após ano dar um novo toque da modernização. De acordo com os dados do inquérito, 68,82% dos clientes inquiridos considera-se satisfeito com a fachada do restaurante. A evolução da fachada pode ser analisada no Apêndice 19.

O restaurante não tem acesso a pessoas com mobilidade reduzida, sendo este um aspeto importante a melhorar.

O restaurante apresenta um ambiente *clean* com bastante luz natural e com uma vista deslumbrante sobre a Lagoa de Óbidos e o mar de Foz do Arelho. Exibe elementos de madeira e cores nos tons branco, verde e cinza. O ambiente pode ser descrito como moderno, informal, descontraído e cuidado.



Fonte: Própria

Na figura acima pode observar-se o nível de satisfação dos clientes inquiridos no que diz respeito ao espaço e serviço.

A decoração foi o aspeto que obteve um menor índice de satisfação por parte dos clientes inquiridos (49,82%), com 11,19% dos clientes insatisfeitos e 38,99% nem satisfeitos, nem insatisfeitos. Percebemos assim que a decoração do restaurante é um dos principais aspetos a melhorar.

A empresa em estudo tem sofrido alterações e modernizações de ano para ano. Contudo, o autor acha pertinente haver uma maior intervenção e uma remodelação maior na decoração e ambiente do restaurante.

Assim, segue-se as alterações propostas:

- a) Renovação/alteração do pavimento
- b) Renovação do balcão e otimização do espaço de serviço atrás do balcão
- c) Renovação do mobiliário de sala (mesas e cadeiras)
- d) Renovação de alguns equipamentos da cozinha, reestruturação do espaço
- e) Modernização e atualização do logotipo, menu e cartão de visita
- f) Criação ou adaptação de acesso a pessoas com mobilidade reduzida

Estas propostas são feitas com o objetivo de haver um melhoramento do espaço e ambiente do restaurante, para que este aumente o conforto para o cliente e tenha um ambiente mais moderno e clean.

A vitrine do peixe é um dos elementos centrais do restaurante, onde os peixes são expostos todos os dias de forma visualmente atrativa e apelativa. No questionário feito aos clientes, 20,70% afirmou ter escolhido o restaurante por ser um restaurante de peixe, o que confirma que o Europa é um restaurante conhecido pela sua especialidade de peixe fresco.

Uma das propostas para reforçar essa identidade será a aquisição de uma vitrine do peixe nova, visto ser o local de exposição do principal ponto de atração do restaurante e, sendo que a atual se encontra ultrapassada e já tem alguns anos. Assim, será substituída por um modelo mais atrativo e moderno, de maior facilidade de higienização, para que se destaque ainda mais a principal iguaria do restaurante. Assim, o restaurante deve continuar a apostar no peixe fresco, melhorando a qualidade e variedade de peixe disponível para os clientes.

Outro elemento é o grelhador a carvão na sala, onde os clientes vêm o peixe que escolheram a ser confecionado. Ainda existe uma vitrine de exposição onde as sobremesas e as frutas estão dispostas.

A ementa é de fácil leitura com um design simples, num material plastificado de fácil limpeza. Conta ainda com uma página destacável com os preços dos peixes disponíveis do dia, sendo que essa é revista todos os dias. A ementa está escrita em português e inglês (Apêndice 8 e 9).

O design da ementa também será alterado e será introduzido as iguarias disponíveis em francês, para além do português e inglês já existente.

Como se pode observar no Apêndice 21, até ao momento existiram três logotipos: o primeiro com fundo azul e estrelas amarelas em forma circular com o símbolo de um prato com talheres de lado e um camarão no meio do prato; o segundo com o nome Europa a amarelo e o mapa da Europa (continente europeu) com estrelas azuis á volta; posteriormente foi criado o terceiro com cordas a azul claro por baixo e por cima do nome do restaurante, com um garfo e uma faca dentro da letra “O” de Europa. (Apêndice 20). As sugestões para o novo logótipo da empresa podem ser analisadas no Apêndice 21.

Tendo em conta as alterações previstas/necessárias e toda a reestruturação e mudança que o restaurante vai sofrer, propomos também alteração do logotipo para uma nova mudança de imagem, para um logotipo mais moderno e característico.

Na imagem que se segue estão 3 sugestões de novos logotipos. Estes logotipos são apenas sugestões e poderão, ou não, ser aprovados pela gerência.

O cartão de visita é azul claro com o logotipo do restaurante em branco ao centro e o contacto telefónico na parte inferior direita. O autor propõe também uma alteração ao logotipo para estar de acordo com a nova imagem.

Os toalhetes utilizados na esplanada têm o nome, logotipo e as redes sociais do restaurante com convite de *review*²⁷ no TripAdvisor. Para as crianças existe outro individual com desenhos alusivos ao oceano para colorirem com lápis de cera disponibilizados pelos colaboradores.

No que diz respeito á imagem dos colaboradores, estes possuem um uniforme composto por uma t-shirt em tons de azul e branco com o nome do restaurante. Assim, de acordo com a alteração da nova imagem, o uniforme também deve ser alterado e colocado em concordância. No entanto, poderão ter de haver alterações no tipo de farda devido às novas regras exigidas pelo Covid-19, bem como o uso de equipamentos de

²⁷ *Review* significa uma avaliação.

proteção individual (EPI's) como máscara, luvas e viseira (AHRESP, 2020). No Apêndice 22 pode analisar-se o atual uniforme e uma das sugestões do autor para o novo uniforme, de acordo com a alteração da imagem da empresa pode ser analisada no Apêndice 23.

Será ainda identificada uma zona de limpos, para empratamento das refeições entregadas quer por *take away*, quer pelo serviço de *delivery* em contentores alimentares adquiridos para o efeito.

7. Pessoas

As Pessoas (colaboradores) são o elemento mais visível de um serviço. A empresa, além de apostar na contratação dos seus recursos humanos, tem também de apostar na formação e motivação dos seus colaboradores. Quanto mais leais e motivados os colaboradores da empresa, melhor será a qualidade do serviço prestado ao cliente (Lovelock & Wirtz, 2011).

Quanto mais eficaz for a gestão dos recursos humanos, provavelmente, maior sucesso terá a organização, deste modo, a gestão dos recursos humanos deve contribuir para o desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional (Stavrou-Costea, 2005).

Num restaurante o bom atendimento é fundamental para assegurar o sucesso, notoriedade e transmissão de qualidade. O serviço do Europa é um dos pontos fortes do restaurante, sendo bastante elogiado presencialmente e em *reviews* nas plataformas.

No questionário feito, mais de 95% dos clientes mostrou-se satisfeito com o atendimento e serviço dos colaboradores, revelando os maiores índices de satisfação no questionário.

Figura 19 Percentagem de satisfação com o serviço



Fonte: Própria

O restaurante conta com oito colaboradores: três na cozinha e cinco na sala. Na época alta é feito um reforço de equipa.

Um dos pontos altos e mais comentados nas *reviews* do restaurante é a simpatia e qualidade do serviço, bem como o ambiente familiar que se sente. No comentário exposto a seguir podemos observar um exemplo disso.

“O nosso hotel recomendou-nos o Europa e não nos desiludiu. Com a avó na cozinha, 3 gerações a trabalhar, serviram-nos pratos de peixe deliciosos, legumes e acompanhamentos. Estava tudo delicioso: o peixe fresco, a batatas bem fritas e bem temperadas, legumes cozidos delicadamente. Tivemos uma vista gloriosa do pôr-do-sol numa praia de tirar o fôlego. Com vários restaurantes á beira da costa, o Europa destaca-se com o seu serviço amigável, qualidade das receitas de família e claro, a vista!”²⁸

²⁸ Tradução livre do autor. No original: *Our hotel recommended Europa to us, and we were not disappointed. With the grandmother in the kitchen, three generations at work, they served us delicious fish dishes, vegetables and sides. Everything was delicious: the fresh fish, fries toothy and well-seasoned, gently-cooked vegetables. We had a glorious view of sunset on a breath-taking beach. With several fish restaurants along the shore, Europa sets itself apart with it's friendly service, quality of family recipes and prep, and - oh, the views. Disponível em <https://at.spisekarte.menu/restaurants/foz-do-arelho/restaurante-europa-1>*

Referente à situação Covid-19, terão de ser aplicadas as novas regras de segurança e higiene e será exigida formação a empresários e trabalhadores para poderem atuar nesta nova realidade (AHRESP, 2020).

Em relação à empresa parceira de distribuição, dado que os colaboradores das entregas escapam ao nosso controlo, tudo faremos para que os níveis de satisfação dos nossos clientes servidos em casa, se mantenham em valores altos e para isso pretendemos a garantia da empresa da qualidade do serviço e do atendimento no destino.

8. Parcerias

De acordo com Yoshino e Rangan (1995) e Dussauge e Garrette (1998), as parcerias são provavelmente a melhor forma das empresas expandirem e entrarem em novos mercados, de forma mais rápida e com menores riscos. Para além da vantagem de cooperação, ao usar a rede de distribuição e o conhecimento específico de um parceiro, uma empresa tem necessidade de aplicar menos recursos para conhecer esse mercado, sendo que, ao mesmo tempo, tem maior probabilidade de ter sucesso.

A empresa em estudo não está presente em nenhum site de compras coletivas/agência de viagens como a Odisseias, Mygon ou Lifecooler, não tirando proveito da presença dos utilizadores que utilizam estas ferramentas na procura de estabelecimentos de restauração.

De acordo com Cruz (2015) , as vantagens para as marcas dos *websites* de compras coletivas são a divulgação e notoriedade; escoamento de stocks/aumento de vendas em períodos de menor procura; angariação de novos clientes e fidelização.

Assim, uma das sugestões dos autores é a inscrição na plataforma Odisseias. O autor escolheu a Odisseias como forma de promoção por diversos fatores: empresa de renome; não tem custo associado; não existem restaurantes aderentes nas proximidades (os mais perto são na Lourinhã e Leiria); independentemente do momento de adesão, por ser online irá estar presente em todos os pacotes de restauração disponível na Odisseias; existem alojamentos na Foz do Arelho e região presentes na Odisseias, o que é mais uma oportunidade de atrair clientes, visto que as pessoas já vêm passar a noite na região.

Os alojamentos disponíveis em Foz do Arelho são: Azenha Guest House, Água D'alma Hotel e Hillside House - Suites & Spa. Nas Caldas da Rainha estão disponíveis o Caldas

Internacional Hotel e Casal da Eira Branca – Turismo Rural. Em São Martinho do Porto existe a Pousada da Juventude de Alfeizerão.

Até á data o restaurante não estabeleceu nenhuma parceria com outra empresa, que a nível local ou nacional. De acordo com os dados apurados no questionário, 1,95% dos inquiridos, o que corresponde a 5 pessoas, mencionou a recomendação por parte de hotéis e alojamentos locais como motivo de escolha do restaurante. Daqui podemos pressupor que pode existir abertura para criação de novas parcerias com alojamentos locais.

O Europa recebe e dá, numa relação win-win, cartões de visita e flyers informativos de outras empresas e alojamentos da região aos clientes. Visto já existir esta partilha de contactos, o autor sugere a distribuição mensal de flyers e cartões nos alojamentos e estabelecimentos locais como os minimercados, para que eles possam direccionar os clientes para o restaurante. Essa distribuição também pode ser feita junto das empresas que fazem tours na zona.

Em concordância com os dados do inquérito, apenas 1,17% dos inquiridos mencionou guias gastronómicos como motivo de escolha. O autor sugere que seja feita uma análise e seleção de guias gastronómicos e que seja feita uma parceria com os mesmos, de modo a que o Europa seja incluído e publicitado nas suas plataformas.

Este trabalho deve ser feito também com os guias de viagens, como o Guiadeturismo.pt (em Foz do Arelho só estão presentes dois estabelecimentos: o Tibino e o Vintage Club, que já não existe), o GoCaldas (empresa local) e o VisitPortugal.

Será feita também comunicação através das redes sociais da ACCCRO²⁹.

9. Vendas

Criação de uma função de vendedor para fazer prospeção de mercado através da identificação de empresas parceiras que possam apoiar na expansão do número de clientes na região. Esta estratégia terá como objetivo a angariação de empresas dispostas a promover eventos corporativos, como eventos do dia da empresa, reuniões de vendedores, eventos de *teambuilding*, festas de natal das empresas ou mesmo simplesmente um almoço ou jantar de convívio no restaurante Europa.

²⁹ Associação Empresarial das Caldas da Rainha e Oeste

O vendedor será recrutado internamente, sendo um dos colaboradores com conhecimento dos produtos e serviços da empresa, a quem será dada formação comercial.

Prospecção será feita em empresas da Região Oeste, sendo aplicada a especialização geográfica, com especial incidência nas pequenas e médias empresas.

10. Programas de ação

McDonald (1992) entende uma ação de marketing como um meio de implementação da estratégia definida pela empresa que visa atingir os objetivos previamente definidos pela mesma.

Cobra (1992) afirma que os objetivos ajudam a alocar os esforços, enquanto as estratégias estabelecem os espaços a serem percorridos para o alcance dos objetivos.

Tabela 7 Marketing-Mix

Marketing-Mix	Ação
Produto (A)	1. Introdução de prato vegetariano
	2. Introdução de produtos locais
	3. Introdução de novas entradas
	4. Criação de menu para dias especiais
	5. Criação de menu para grupos
	6. Criação de eventos (ex.: degustação; música ao vivo)

Marketing-Mix	Ação
Preço (B)	1. Aumento de preços para compensar a redução do número de mesas

Marketing-Mix	Ação
	1. Criação de <i>Website</i> com sistema de reservas online

Comunicação (C)	2. Criação de estratégias para Facebook e Instagram (fazer mapa de publicações; criar hashtag para o restaurante)
	3. Adesão no “The Fork”
	4. Gestão do feedback dos clientes no Tripadvisor e Google
	5. Criação de pequenos vídeos promocionais
	6. Publicidade nos Concelhos próximos (Redes sociais)
	7. Publicidade no “Jornal das Caldas”
	8. Publicidade no jornal local “Gazeta das Caldas”

Marketing-Mix	Ação
Distribuição (D)	1. Criação de serviço de <i>take away</i>
	2. Introdução de pagamento por <i>MBWAY</i>
	3. Redução de lugares com alteração de <i>layout</i>

Marketing-Mix	Ação
Processos (E)	1. Entrega de <i>take away</i> através dos Chefs em Casa
	2. Alteração e adequação do serviço de acordo com as normas e condições exigidas pela OMS e DGS
	3. Implementação do uso de máscara e/ou viseira e luvas, consoante o que for exigido pelas entidades reguladoras
	4. Questionário rápido de satisfação aos clientes
	5. Formulário de sugestões aos clientes
	6. Implementação do menu no toalhete por questões de segurança
	7. Escolha da refeição e pagamento através de <i>website</i> ou aplicação

Marketing-Mix	Ação
Evidências Físicas (F)	1. Renovação do pavimento
	2. Renovação do balcão e otimização/ adequação da área de serviço atrás do balcão
	3. Renovação do mobiliário de sala (mesas e cadeiras)
	4. Renovação de equipamentos na cozinha
	5. Substituição/modernização da vitrine de peixe
	6. Adaptação de acesso a pessoas com mobilidade reduzida
	7. Modernização e atualização do logotipo, menu e cartão de visita
	8. Renovação do uniforme dos colaboradores

Marketing-Mix	Ação
Pessoas (G)	1. Formação AHRESP de acordo com as novas normas de higiene e segurança no trabalho (covid-19) de acordo com as entidades reguladoras
	2. Adequação do serviço de acordo com as novas normas exigidas

Marketing-Mix	Ação
Parcerias (H)	1. Adesão a Odisseias
	2. Participação em Guias Turísticos e Guias Gastronómicos
	3. Comunicação através da ACCCRO (Associação Empresarial das Caldas da Rainha e Oeste)
	4. Distribuição flyers e cartões de visita nos hotéis, alojamentos locais e estabelecimentos locais como minimercados

Marketing-Mix	Ação
Vendas (I)	1. Promoção junto de empresas locais para promoção de almoços/ jantares/ eventos corporativos

Fonte: Própria

11. Implementação e Controlo

Após a definição das táticas e estratégias a desenvolver, é necessário definir a forma de controlar, avaliar e monitorizar as mesmas, de modo a medir o seu impacto e respetivos resultados.

11.1. Calendarização

Uma fase do planeamento de marketing importante é o controlo do marketing, isto é, o processo pelo qual as organizações avaliam os efeitos das suas atividades e dos programas de marketing e, se necessário, procedem a mudanças e ajustes (Kotler, 2012).

Neste ponto, deve realizar-se uma calendarização detalhada das ações para posteriormente comparar os objetivos estabelecidos com os resultados obtidos (Dibb et al., 2006).

McDonald & Wilson (2007) apercebeu-se que é uma tarefa complicada de cumprir, pois exige um elevado grau de organização por parte da empresa, o que nem sempre se encontra. Apesar dos benefícios que a implementação de um plano de marketing pode trazer, muitos têm dificuldade em integrar este processo nas suas empresas, pois requer grandes mudanças e muitas vezes preferem recorrer a uma orientação mais intuitiva de curto prazo.

Kotler (1997) defende que o cronograma de um plano de marketing é um mapa de guia para a empresa, onde esta vai estabelecer o princípio de implementação de uma ação, a data de avaliação e de término da mesma.

A calendarização proposta no Apêndice 30 está prevista para o período de um ano (12 meses), que terá início em maio de 2020 e término previsto em maio de 2021, visando um período de médio-longo prazo, uma vez que alguns aspetos representam e requerem mudanças significativas e elevados gastos financeiros, principalmente devido à proibição legal do setor da restauração, podendo a calendarização alargar-se até ao final do ano de 2021, que não será representado na figura abaixo. Esta engloba todas as estratégias definidas anteriormente nos programas de ação.

A calendarização apresentada considera que durante o mês de maio serão feitas as adaptações e conclusões de processos e que, de acordo com as recomendações e, se possível, a reabertura está prevista para o mês de junho.

Apesar de as ações de marketing estarem programadas apenas para os próximos 12 meses, todas as ações que tiverem sucesso junto dos consumidores e que apresentem resultados positivos para a marca deverão ter continuidade no ano seguinte. Os códigos apresentados na seguinte figura referem-se a A (Produto), B (Preço), C (Comunicação), D (Distribuição), E (Processos), F (Evidências Físicas), G (Pessoas), H (Parcerias) e I (Vendas) e podem ser observados na Tabela 8.

Tabela 8 Calendarização

Mkt Mix	Ação	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abri
A1	Criação de pratos vegetarianos												
A2	Aumentar o uso de produtos locais.												
A3	Estudo e desenvolvimento de novas entradas												
A4	Menu dias especiais												
A5	Menu para grupos												
A6	Eventos												
B1	Aumento de preços												
C1	Criação de <i>website</i> com sistema de reservas online												
C2	Criação de estratégias para redes sociais												
C3	Adesão ao The Fork												
C4	Gestão do feedback online dos clientes												
C5	Criação de pequenos vídeos promocionais												
C6	Publicidade nas redes sociais												
C7	Publicidade no “Jornal das Caldas”												
C8	Publicidade na “Gazeta das Caldas”												
D1	Criação de serviço de <i>take away</i>												
D2	Introdução de <i>MBWAY</i>												
D3	Redução de lugares e alteração de layout												
E1	<i>Delivery</i> através dos Chefs em Casa												
E2	Alteração e adequação do serviço de acordo com as normas e condições exigidas pela OMS e DGS												
E3	Utilização do uso de máscara e/ou viseira e luvas, consoante o que for exigido pelas entidades reguladoras												
E4	Questionário rápido de satisfação aos clientes												
E5	Formulário de sugestões aos clientes												
E6	Implementação do menu digital												

F1 – F5	Renovação do pavimento, balcão, mobiliário, equipamentos na cozinha e vitrine de peixe	■											
F6	Adaptação de acesso a pessoas com mobilidade reduzida	■											
F7	Atualização do logotipo, menu e cartão de visita	■											
F8	Renovação do uniforme	■											
F9	Implementação do menu nos toalhetes por questões de segurança	■											
F10	Implementação de menu online c/ pedido online	■											
G1	Formação AHRESP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
G2	Adequação do serviço de acordo com as novas normas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
H1	Adesão a Odisseias	■											
H2	Participação em Guias Turísticos e Guias Gastronómicos								■	■	■	■	■
H3	Comunicação através da ACCCRO		■				■						
H4	Distribuição flyers e cartões de visita nos hotéis, alojamentos locais e estabelecimentos locais como minimercados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
I1	Venda direta junto de empresas locais para promoção de eventos corporativos							■	■	■	■	■	■

11.2. Orçamentação

A elaboração de um plano de marketing envolve custos para a organização, ou seja, é preciso estruturar uma descrição detalhada dos meios necessários para cada elemento do plano de marketing. O programa de ação deve ser traduzido num orçamento de marketing a ser aprovado pela administração (Lambin, 2000).

Para Nunes & Cavique (2001), o orçamento de marketing é um instrumento essencial no que respeita ao controle das receitas, custos e respetivas margens. É, igualmente, uma ferramenta fundamental para a gestão previsional e controlo da empresa.

De acordo com Dibb et al. (2006) este orçamento deve conter os custos estimados de implementação do plano, tais como custos com publicidade, pessoal de vendas, desenvolvimento de canais de distribuição e pesquisa de mercado.

O orçamento apresentado na Figura que se segue representa os custos associados às ações sugeridas pelo autor. Na próxima Figura percebemos que o mês de maio representa o maior custo devido ao investimento inicial que a criação do *website* exige. No Apêndice 29 é possível observar-se o orçamento mensal.

Tabela 9 Orçamento

Ação	Valor	Total
Website	1,200€	
The Fork (30€ x 12 MESES)	360€	
Gazeta das Caldas (2 publicações)	357€	
Jornal das Caldas (2 publicações)	196,80 €	
2000 Flyers	240€	
Instagram (40€ x 12 MESES)	480€	
Facebook (60€ x 12 MESES)	720€	
		3,553.80€

Fonte: Própria

Aconselhamos de futuro a que empresa reserve no seu orçamento global um budget de 5% para a promoção das vendas. Dado a atual situação e o facto da inexistência no passado de gastos nesta área, consideramos assumir investimentos em Marketing de forma equilibrada e suficientes para cumprir com os objetivos comunicacionais a que nos propomos.

11.3. Controlo e Avaliação

Kotler & Keller (2006) consideram o controlo e avaliação como sendo o momento decisivo de uma ação em que, neste momento será realizada uma análise aos resultados obtidos com a mesma e, verificado se é necessário realizar alguma alteração á ação em causa.

Kotler (2000) afirma que o controle indicará como o plano será observado no que se refere aos objetivos traçados. O tempo de vida deste plano de marketing será de 1 ano após a sua implementação, sendo preciso ajustes durante sua vigência, tendo em vista a instabilidade do mercado. O controlo será executado durante todo o processo de implementação.

O controlo e avaliação do plano de marketing em questão será feito através dos questionários de satisfação online feitos aos clientes e através do formulário de sugestões. Estes questionários servirão para medir os índices de satisfação dos clientes e analisar se o aumento dos índices propostos está a ser cumprido.

Através de informação fornecida pela contabilidade do restaurante, também será feito um acompanhamento das vendas através da medição do volume das mesmas e aumento da percentagem de clientes, de modo a perceber se os valores estão de acordo com o estipulado.

Será ainda monitorizado o número de likes no Facebook e seguidores no Instagram, bem como as interações nessas redes. As críticas no TripAdvisor e Google serão também acompanhadas e perto.

Cada colaborador destacado para a implementação das táticas terá a responsabilidade de as acompanhar e garantir a sua correta implementação.

Capítulo V – Conclusões Finais

As necessidades dos clientes estão em constante mudança e o marketing precisa de adaptar-se às alterações, especialmente com os avanços da *internet*. Filho (2007) acredita que com a ascensão das redes sociais, o marketing tem que adaptar uma nova postura. Do mesmo modo, a organização tem que ajustar o seu posicionamento estratégico e procurar novas formas de encontrar e conquistar os seus consumidores.

Pela primeira vez na existência desta empresa, procurou-se definir um plano de marketing abordando a parte estratégica e conceitos como a segmentação, posicionamento e diferenciação, conseguindo assim criar um plano de marketing para o Restaurante Europa, que era o principal objetivo deste projeto.

Inicialmente foi feita uma revisão da literatura sobre temas como o turismo, a restauração e o marketing (de serviços e digital).

Com as informações recolhidas no diagnóstico do Europa, a entrevista e o questionário, foram identificadas as fraquezas e forças da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado, possibilitando a definição dos objetivos e estratégias de marketing, bem como das ações para os atingir.

O principal contributo deste plano de marketing passa pelo reconhecimento da importância da presença constante do marketing na restauração, reconhecendo o poder das redes sociais na comunicação com o público-alvo.

Torna-se essencial que o Europa direcione todas as suas atenções para o foco principal do seu negócio, o cliente. Deste modo a aplicação do questionário, direcionado á qualidade do serviço baseado no modelo SERVQUAL, permitiu conhecer melhor o cliente e perceber o que o cliente acredita serem os seus pontos fortes e fracos, do seu ponto de vista e experiência.

Com este plano de marketing, a empresa terá ao seu dispor as linhas orientadoras que permitirão alcançar os objetivos delineados ao longo deste projeto. O reconhecimento do marketing digital e comunicação online são o grande contributo deste plano. A utilização destes recursos por parte do restaurante, vem permitir que este consiga aumentar a sua visibilidade na região e reforçar mais uma vez que tem condições para ser um ícone na gastronomia da Região Oeste.

A definição dos objetivos permitiu estabelecer um conjunto de estratégias de marketing, através da proposta de uma missão, visão e valores da empresa, que, associados aos objetivos delineados, permitiram adotar um posicionamento claro e uma segmentação objetiva.

Posto isto, foram criadas as condições para a preparação de um plano de ação, constituído por um conjunto de ações de marketing, apoiadas por um orçamento de marketing e uma calendarização, para que todo o plano seja seguido e monitorizado em determinados períodos.

Para que estes objetivos sejam atingidos, foi proposto este conjunto de ações que envolve os 7 P's do Marketing de Serviços, com forte aposta na comunicação. Pretende-se que este conjunto de ações aumente a notoriedade do grupo e crie um posicionamento bem claro na mente dos seguidores.

Na perspetiva financeira, estas ações terão um custo total de 3553,80€ durante o período de 12 meses, ou seja, até ao mês de abril de 2021.

A pandemia da Covid-19 que está a afetar o mundo inteiro vai trazer enormes mudanças para toda a população.

Acreditamos que o turismo vai continuar a diminuir drasticamente e que com a impossibilidade de realizar viagens ou com os altos custos que serão implementados depois desta quebra, o número de turistas em Portugal e na Foz do Arelho vai sofrer uma drástica redução, o que se vai traduzir numa redução de vendas. Os turistas são uma fatia importante para o país e para as regiões e empresas locais.

Sendo a Foz do Arelho um destino de Sol e Praia, outro dos aspetos importantes vai ser a redução da capacidade de carga da praia, e o conseqüente menor número de pessoas a passear e a frequentar os estabelecimentos a ela associados.

A redução de mesas e alteração de layout também irá reduzir a faturação das empresas de maneira drástica. Através de uma visão mais positiva, esta pode ser uma boa oportunidade para além da redução de mesas, os restaurantes no geral, e em particular o Europa, têm a hipótese de aumentar a qualidade do serviço pois têm maior disponibilidade para dar atenção ao cliente.

Os custos associados com os equipamentos de proteção individual e o álcool gel, por exemplo, poderão vir a ser mais um entrave à reabertura dos restaurantes e pleno

funcionamento, tendo em conta os preços mais altos que se irão praticado. Por toda a incerteza vivida, o planeamento também é difícil nesta altura.

Como medida contra os custos associados com esta situação, sugerimos um pequeno aumento de preços para ajudar a suportar esses custos.

A nível social, também será prejudicial para o setor. O distanciamento e segurança vai diminuir o contacto e intimidade com os clientes, o que poderá fragilizar as relações. Num restaurante de ambiente familiar e próximo com os clientes como o Europa, essa fragilização pode ser sentida com maior intensidade.

Os restaurantes estão no negócio não só para servir comida, mas experiências. As novas medidas vão trazer novos hábitos de consumo aos consumidores, como por exemplo o recurso ao *take away* e ao *delivery*, o que pode afetar a experiência de ir a um restaurante.

Depois do isolamento e com o perigo ainda a espreitar, as pessoas poderão ter medo de sair de casa. Pessoas com problemas de ansiedade e stress poderão piorar a sua situação e quando voltarem a poder sair à rua novamente vão ter medo, vai ser uma situação nova, diferente. As pessoas poderão ter receio de estar em convívio umas com as outras e de estarem nos mesmos espaços. E os espaços de restauração são isso mesmo, espaços de convívio para comer, beber, conversar e disfrutar.

A forma como estamos habituados a viver está a alterar-se.

A *internet* nos dias de hoje funciona como uma vitrine virtual de exposição institucional. De modo a relembrar o cliente da sua existência, o Europa vai apostar fortemente na comunicação com os seus clientes, através da *internet* por meio das suas redes sociais, e nos meios tradicionais através dos jornais locais. O principal objetivo é atrair mais clientes, principalmente da região. Algumas das estratégias passam por reforço da presença nas redes sociais, criação de *website* com sistema de reservas online e pequenos vídeos promocionais, serviço de *take away* e *delivery*, criação de menus para grupos e eventos, entre outros.

A aposta em parcerias com empresas locais e o investimento planeado para os media locais também são algumas das estratégias a adotar para atrair os clientes da região e aumentar a sua notoriedade. Através da adesão à Odisseias e ao The Fork vai chegar a um maior leque de pessoas e atrair novos clientes.

Em suma:

Para além da comida fabulosa, serviço de excelência e vista deslumbrante, a recomendação a amigos, conhecidos ou familiares, através do passa-a-palavra, é um dos fatores de sucesso da empresa. a restauração e serviços e produtos em geral é que clientes satisfeitos trazem mais novos clientes. Este tipo de comunicação, que hoje também é reforçada de forma digital, através das redes sociais e dos *influencers*, é o desejado por qualquer empresa e continua a ser o melhor que uma empresa ou marca pode ter.

O principal contributo deste plano de marketing passa pelo reconhecimento da importância da presença constante do marketing na restauração, reconhecendo o poder das redes sociais na comunicação com o público-alvo.

Uma das lições importantes a retirar deste trabalho, é que independentemente da situação em que as empresas se encontram, é sempre possível melhorar, e para isso as técnicas de criatividade e de inovação, aplicadas aos projetos, neste caso de Marketing, suscitam novos caminhos ou melhoramento dos atuais, reduzindo os riscos, através do planeamento e do controlo e levando as empresas a possuir vantagens comparativas relativamente às marcas presentes no mercado.

Esperamos, assim, ter contribuído com este trabalho para que de futuro o Europa continue a desenvolver boas práticas de marketing de forma a ser uma referência na região como uma empresa de sucesso na Restauração Nacional.

#vaificartudobem



Referências Bibliográficas

- Agência Lusa. (2019). Empresas não financeiras aceleraram crescimento em 2017. Obtido de <https://observador.pt/2019/02/13/empresas-nao-financeiras-aceleraram-crescimento-em-2017/>
- Agência Lusa. (2020). Covid-19: Turismo deverá ter estratégia «a médio prazo». Obtido 27 de Abril de 2020, de https://www.noticiasao minuto.com/economia/1466612/covid-19-turismo-devera-ter-estrategia-a-medio-prazo?fbclid=IwAR2StlKeFTDwVhMN7uKYJf8BoLZNTzCOC-1EYeIXheCl06xA72TAx2_fxq8
- AHRESP, & NIELSEN. (2020). Estudo AHRESP | NIELSEN. Obtido de <https://ahresp.com/2018/10/estudo-ahresp-nielsen/>
- AHRESP. (2019). Receitas Turísticas Internacionais. Obtido de <https://ahresp.com/2019/11/receitas-internacionais-do-turismo/>
- AHRESP. (2020). Reabertura da restauração e do alojamento depende de apoios do governo. Obtido 24 de Abril de 2020, de <https://ahresp.com/2020/04/ahresp-reuniu-ontem-com-o-primeiro-ministro-antonio-costa/>
- Amato, C. H., & Amato, L. H. (2002). Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 69-88.
- Ambitur. (2019). Setor da restauração e bebidas cria mais 50.000 postos de trabalho entre 2015 e 2017. Obtido de <https://www.ambitur.pt/setor-da-restauracao-e-bebidas-cria-mais-de-50-000-postos-de-trabalho-entre-2015-e-2017/>
- American Marketing Association. (2019). Definition of Marketing. Obtido 27 de Novembro de 2019, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ashworth, G. J., & Tunbridge, J. E. (1990). *The Tourist-historic city*. (Belhaven, Ed.). London.
- Avis, M. C. (2019). *Seo De Verdade: SE NÃO ESTÁ NO GOOGLE, NÃO EXISTE*. INTERSABERES. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=WaSHywEACAAJ>
- Banco de Portugal, & INE. (2020). COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas. Obtido 24 de Abril de 2020, de

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree_20200414.pdf?fbclid=IwAR3f6RdwLCYvkd2iTW4_sfLNGfUqldc qLoEUTNI1W9UyGqqLkwpK7mXSZIY

Banco de Portugal. (2018). Infografia - Estudo da Central de Balanços: Análise setorial do alojamento, restauração e similares 2017. Obtido de <https://www.bportugal.pt/page/infografia-estudo-da-central-de-balancos-analise-setorial-do-alojamento-restauracao-e-similares>

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.

Belz, F. M. e Peattie, Ken. (2009). Sustainability Marketing: a Global Perspective. Glasgow: Wiley.

Caetano, J., & Andrade, S. (2003). *Marketing & Internet - Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Técnicas.

Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). Gestão de marketing. Lisboa: Escolar Editora.

Castelli, G. (2001). *Excelência em Hotelaria: uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing (2ª)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cerqueira, H. (2012). O Impacto da Comunicação de Marketing no Sucesso das Organizações: Caso de Estudo da CBRE. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Chaffey, D., Smith, P. R., & Smith, P. R. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Routledge.

Churchill, J., Gilbert, A. & Peter, J. (2000) *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Cobra, M. H. N. (1992), *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Cohen, W. A. (2006), *The Marketing Plan*, Hoben: John Wiley & Sons.

Collins, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). "Can you say what your strategy is?" *Harvard Business Review*, 86, 82-88.

- Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix Model, *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 57-76.
- Coto, M. (2010). Marketing Digital – Digital Communication. Apresentação no âmbito do Marketing Show 2010 – Feira Internacional do Porto.
- Crescitelli, E., & Ikeda, A. (2006). Marketing de Relacionamento Entre Fabricantes e Varejistas. *Revista de Gestão USP*.
- Crocco, L., Telles, R., Gioia, R., Rocha, T. & Strehlau, V. (2006). Decisões de marketing: os 4 Ps. São Paulo: Saraiva.
- Cruz, V. (2015). *Websites de compras coletivas e descontos: estratégias de comunicação e marketing em debate*.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2015). *Introdução ao Turismo*. (Editorial Verbo, Ed.). Lisboa.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal Of Business, Marketing, & Decision Science*, 7(1), 95-110.
- Diário da República Eletrónico. (2020). Decreto do Presidente da República n.º. 14-A/2020. Obtido 24 de Abril de 2020, de <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130399862/details/maximized>
- Dias, S. (2006). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Dibb, S. (2000), “Market Segmentation” in *The Oxford Textbook of Marketing*. Oxford University Press, pp. 380-411.
- Direção Geral da Saúde. (2020a). Covid-19. Obtido 23 de Abril de 2020, de <https://covid19.min-saude.pt/>
- Direção Geral da Saúde. (2020b). Ponto de Situação Atual em Portugal. Obtido 24 de Abril de 2020, de <https://covid19.min-saude.pt/ponto-de-situacao-atual-em-portugal/>
- Dussauge, P. and Garrette, B. (1998), “Strategic alliances why Europe needs to catch up”, *Financial Times*, 27 Feb 1998.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Etzel, Michael J. Etzel, Walker, Bruce J.; Stanton, William J. (2001) *Marketing*. 11.ed. São Paulo: Makron Books.

- Ferreira, P.M., Reis, R., Serra, R. F. (2009). Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas. (3ª Ed.). Lisboa: Líder – Edições Técnicas, Lda.
- Filho, O. (2007). Internet: navegando melhor na Web. São Paulo: Nova Serie.
- Garretson, R. (2008). Future tense: The global CMO - A report from the Economist Intelligence Unit. *The Economist*.
- Gazeta das Caldas. (2010). Caldas e Óbidos unidas pela classificação da Lagoa a maravilha natural. Obtido de https://expresso.pt/blogues/bloguet_redeexpresso/blogue_gazeta_das_caldas/caldas-e-obidos-unidas-pela-classificacao-da-lagoa-a-maravilha-natural=f561891
- Grande Consumo. (2019). Take away é uma opção cada vez mais atrativa para o consumidor. Obtido de <https://grandeconsumo.com/destaques/take-away-e-uma-opcao-cada-vez-mais-atrativa-para-o-consumidor/#.XoSokkBFxy0>
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 322–338. <https://doi.org/10.1108/08858629810226645>
- Hooley, G.J., Saunders, J.A., & Piercy, N.F. (2005). Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Horn, P. (2014). Branding, Vision Statements, and Core Values -- What's the Connection?. ESOP Report, 3-6.
- Hyun, S. (2010). "Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51, 251–267.
- Hyun, S. (2010). *Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 51, Nº 2, pp. 251.
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Revisão 3*. Lisboa. Obtido de https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Janeiro, J. A. (1997). *Guia Técnico de Hotelaria – A arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante* (3.ª ed.). Mem Martins: Edições CETOP.
- Jeong, E., & Jang, S. S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356-366.

- Jobber, D. (2001). *Principles & Practice of Marketing* (3rd ed.). Londres: McGraw-Hill.
- Junta de Freguesia da Foz do Arelho. (2020). Foz do Arelho - História. Obtido de <https://www.jf-fozdoareelho.com/resenha-historica>
- Kilpatrick, John A. (2001), *The Future of Real Estate Information*, *Real Estate Issues*, pp. 7 – 14.
- Kimes, S., Chase, R., Choi, S., Philip, Y., & Ngonzi, E. (1998). "Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry". *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 32–39.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, P. & Keller, K., (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=dGORRAACAAJ>
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9a ed.). New York: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14^a). Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14.^a ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15^a). Essex: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16.^a ed.). Boston: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2^a). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. New Jersey.: Prentice-Hall, Inc. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/235362523_Marketing_Management_The_Millennium_Edition/citation/download

- Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J., & Dionísio, P. (2010). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (13.^a ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lindon, J., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI. Teoria e prática do marketing*, 13^a ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Littlefield, James E. et al. (2000), Internet real estate information: are home purchasers paying attention to it?, *Journal of Consumer Marketing*, 17, 7, pp. 575-590
- Lopes, M. (2020). O que diz o decreto sobre o estado de emergência: ponto a ponto. Obtido 24 de Abril de 2020, de <https://www.publico.pt/2020/03/18/politica/noticia/decreto-estado-emergencia-ponto-ponto-1908412>
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services Marketing*. Australia: Pearson Australia
- Lovelock, C., & Quelch, J. (1983). «Consumer Promotions in Service Marketing». *Business Horizons*, 26, 66–75.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* ((Global Ed). New Jersey: Pearson.
- Lovelock, Christopher, & Wirtz, J. (2010). New Perspectives On Marketing in the Service Economy. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Obtido de http://www00.unibg.it/dati/corsi/37030/60602-MKTG_2013_03 SM Introduction_slim.pdf
- Lovelock, Christopher. (1983). «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights». *Journal of Marketing*, 47, 9–20.
- Lusa, A. (2020b). Covid-19. APHORT diz que 95% do setor hoteleiro está fechado e prevê despedimentos. Obtido 6 de Abril de 2020, de <https://observador.pt/2020/04/03/covid-19-aphort-diz-que-95-do-setor-hoteleiro-esta-fechado-e-preve-despedimentos/>
- Lusa. (2020a). Covid-19. Redução da lotação, alargamento do período das refeições: PRO.VAR entrega ao Governo plano de salvação dos restaurantes. Obtido 20 de Abril de 2020, de <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-16-Covid-19.-Reducao-da-lotacao-alargamento-do-periodo-das-refeicoes-PRO.VAR-entrega-ao-Governo-plano-de-salvacao-dos-restaurantes>
- Malhontra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research- An applied approach-*

European edition (3.^a ed.). Harlow: Prentice Hall Inc.

Malhotra, N. (2004). *Marketing Research*, 4th Ed., New Jersey, Prentice Hall.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma abordagem aplicada*; Trad. Nivaldo Montingelli, Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre, Editora Bookman.

Marques, A. (2018). *Relatório de Estágio no Hotel Quinta da Marinha A Importância do Marketing Digital*.

Marques, M. (2010). *Marketing e Comunicação: A Web como Ferramenta para a Promoção Turística dos Hotéis da Costa do Estoril*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/marques-mariana-marketing-e-comunicacao-a-web.pdf>

Marujo, M. (2005). A sociologia e o turismo. *Sociologia em Diálogo*. Évora: Departamento de Sociologia da Universidade de Évora/CISA-AS. P. 21-32.

Matos, P. (2019). Turismo representou 14,6% do PIB em 2018. Obtido de <https://www.publituris.pt/2019/12/18/turismo-representou-146-do-pib-em-2018/>

McDonald, M. (1992). *Strategic Marketing Planning* (1st ed.). Londres: Kogan Page Ltd.

McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

McDonald, M., & Wilson, H. (2007). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. Oxford: John Wiley & Sons.

Meng, X. (2009). Developing Model of E-commerce E-marketing. *Academy Publisher*, (Proceedings of the 2009 International Symposium on Information Processing), 225–228.

Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., Edison, S. W. (1999) Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 18-40.

Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). Introducing Travel and Tourism. Em *The Meaning of Marketing in Travel and Tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.4135/9781446213810.n3>

Miguéns, J. I. L., & Mendes, J. F. F. (2008). Travel and tourism: Into a complex network. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 387(12), 2963-2971.

Montagné, P. (1961), *Larousse Gastronomique: The Encyclopedia of Food, Wine and Cooking*. London: Hamlyn

Monteiro, Álvaro (2008), *Essência da Marca Imobiliária, Espírito da Competitividade, Seminário de Marketing e Comercialização Imobiliária*, Luanda, Angola

NIELSEN. (2016). 23% dos portugueses fazem refeições fora de casa pelo menos uma vez por semana. Obtido de <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2016/23-dos-portugueses-fazem-refeicoes-fora-de-casa-pelo-menos-uma/>

Nunes, J., & Cavique, L. (2001). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (1st ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Oliveira, P. (2019). Portugal tem de «atrair mais e qualificar mais». Obtido de <https://expresso.pt/economia/2019-11-18-Portugal-tem-de-atrair-mais-e-qualificar-mais>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n.1, p. 12-29, spring.

Patrício, V.; Leal, R.P.; Pereira, Z.L. (2006), "Applicability of SERVQUAL in restaurants: an exploratory study in a Portuguese resort", *Enterprise and Work Innovation Studies*, 2, IET, pp. 127-136

Paul, B. D. (2012). The impacts of tourism on society. *The Annals of the University of Oradea*, 500.

Perry, C., & Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 310–320.

Pesonem, J.; Laukkanen, T. & Kompulla, R. (2011). Benefit segmentation of potential wellbeing tourists. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 303-314.

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.

Plano de marketing para o hotel pestana alvor praia premium beach & golf resort

Polizei, Eder. (2000) *Plano de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* (1st ed.). New York: The Free Press.

- Porter, M. (2005) *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus
- Portugal.gov.pt. (2020). Decreto do Governo que regulamenta o estado de emergência. Obtido 24 de Abril de 2020, de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=decreto-do-governo-que-regulamenta-o-estado-de-emergencia->
- Powell, J. (2009). *33 Million people in the room: How to create, influence, and run a successful business with social networking*. Que Publishing.
- Prazeres da Mesa. (2020). Covid-19: impactos no setor de restaurantes no mundo e no Brasil. Obtido 29 de Abril de 2020, de <https://prazeresdamesa.uol.com.br/noticias/covid19-setores-de-bares-e-restaurantes-no-brasil-e-no-mundo/>
- Publituris Hotelaria. (2019). Há mais empregados no setor de Alojamento , Restauração e Similares. Obtido de <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/03/28/ha-empregados-no-setor-alojamento-restauracao-similares/>
- Reis, L. F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR
- Ribeiro, J. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Mem Martins: Lidel.
- Richards, G. (2002). Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption? *Top*.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas
- Richers, R. (2000) *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thorhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5.ª ed.). Edinburgh Gate & Essex: Pearson Education Limited.
- Siebeneichler, T., Wienningkamp, D., Ruchel, A., Trombini, E., & Zamberlan, L. (2007). A Satisfação De Clientes De Restaurantes: Uma Avaliação Da Satisfação E Da Importância Dos Atributos. *Revista de Administração*, 7(11), 39–58.
- Stavrou-Costea, Eleni (2005) "The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative" *European Journal of Training and Development*, 29(2/3): 112-135.

- Terrados, J., Almonacid, G., & Hontoria, L. (2007). Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools.: Impact on renewables development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11(6), 1275-1287.
- Torres, H. (2011). PME: O Plano de Marketing Empresarial. Porto: Edições Afrontamento.
- Turismo de Portugal. (2019a). Turismo em Portugal: factos e números. Obtido 12 de Fevereiro de 2019, de http://www.turismodeportugal.pt/pt/Media/Kit_Informativo/Paginas/Turismo-em-Portugal-factos-e-numeros.aspx
- Turismo de Portugal. (2019b). Turismo em Portugal 2018. *Travel BI*, 1–22.
- UNWTO. (2019). Glossary of Tourism Terms. <https://doi.org/10.1177/1479164111417471>
- Urdan, F.T. & Urdan, A.T. (2006) Gestão do composto de marketing. São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, B. (2020). Alojamento e restauração com fatura mais pesada. 2% das empresas fecharam. Obtido 24 de Abril de 2020, de https://www.noticiasao minuto.com/economia/1456595/covid-19-alojamento-e-restauracao-e-o-setor-com-maior-impacto?fbclid=IwAR3H1jI4y4_ATAgjccZdVLEDWsjsH1bhs0CVK5mE7DDuGnf3xfBlnegi0ag
- Viegas, B. A. (2017). *A comunicação de marketing na restauração direcionada para turistas: o caso da cidade de Lisboa*. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24639/1/2017.04.032_.pdf
- Vu, N. (2013). Promotion of Food Tourism on Websites of Tourist Offices: Cross-content Analyses of Helsinki, Copenhagen, and Lyon. Obtido 15 de Janeiro de 2020, de https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64631/Anh_Vu_Ngoc_TOBBA11.pdf?sequence=1
- Westwood, J. (2006). *How to write a Marketing Plan* (3ª). London: Kogan Page Limited.
- Wikipédia. (2020). Foz do arelho. Obtido de https://pt.wikipedia.org/wiki/Lagoa_de_Óbidos
- Wood, M. (2007). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Worldmeters.info. (2020). Covid-19 Coronavirus Pandemic. Obtido 24 de Abril de 2020, de <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S. (1995), "Strategic Alliances – An Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Yüksel, A. e F. Yüksel (2001). The expectancy disconfirmation paradigm: A critique, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25, 2, 107–131.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service". *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 21, 1–12.

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

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). "Problems and Strategies in Services Marketing". *Journal of Marketing*, 49, 33–46.

Zeng, F., Huang, L., & Dou, W. (2009). Social factors in user perceptions and responses to advertising in online social networking communities. *Journal of interactive advertising*, 10(1), 1-13.

APÊNDICES

1. Questionário aos clientes

21/04/2020

Questionário sobre o Restaurante Europa

Questionário sobre o Restaurante Europa

Este questionário insere-se no âmbito de uma Tese do Mestrado em Marketing e Promoção Turística da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Todos os dados obtidos serão considerados estritamente confidenciais sendo as análises ou relatórios resultantes desta informação, apresentada de forma agregada, sem identificar qualquer fonte.

A sua participação é essencial para este trabalho, pelo que agradecemos desde já a sua participação.

***Obrigatório**

1. É a primeira vez que nos visita? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 8*
 Não *Pular para a pergunta 2*

2. Com que frequência nos visitou no último ano? *

Marque todas que se aplicam.

- De 1 a 5 vezes
 De 6 a 10 vezes
 Mais do que 10 vezes

https://docs.google.com/forms/d/19fKYSpBPoy_sJdQJuOCCzUyIldIs1AkpLnuwIz8HA/edit

1/11

21/04/2020

Questionário sobre o Restaurante Europa

3. Há quanto tempo é cliente do Restaurante Europa? *

Marque todas que se aplicam.

- Menos de 1 ano
 1 - 3 anos
 3 - 5 anos
 Mais que 5 anos
 Não sei / não me lembro

4. Em que período da semana nos costuma visitar maioritariamente? *

Marque todas que se aplicam.

- Dias úteis
 Fim-de-semana
 Feriados ou comemorações

5. Em que período do dia nos costuma visitar maioritariamente? *

Marque todas que se aplicam.

- Almoço
 Jantar
 Ambos

https://docs.google.com/forms/d/19fKYSpBPoy_sJdQJuOCCzUyIldIs1AkpLnuwIz8HA/edit

2/11

6. O que o leva a escolher o nosso restaurante? (selecione as que se aplicam) *

Marque todas que se aplicam.

- Qualidade e sabor da comida
- Localização
- Vista
- Serviço
- Ambiente familiar

Outro: _____

7. Habitualmente visita-nos: (selecione até 2 opções) *

Marque todas que se aplicam.

- sozinho
- com amigos
- com familiares
- com o(a) companheiro(a)
- com parceiros de negócios
- com colegas de trabalho
- Todas as anteriores

Pular para a pergunta 9

8. Quais as principais razões para a escolha do Restaurante Europa? (selecione até 3 opções) *

Marque todas que se aplicam.

- Recomendação de amigo/conhecido/familiar
- Recomendação de hotéis/AL
- Por ser um restaurante de peixe
- Pela localização
- Google
- TripAdvisor
- Facebook
- Instagram
- The Fork
- Guias Gastronómicos

Outro: _____

9. Classifique de acordo com a satisfação da sua refeição , sendo que 1 significa "Muito Insatisfeito" e 5 "Muito Satisfeito". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Variedade na ementa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação dos pratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos pratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade das porções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço cobrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Qual foi a sua escolha na refeição de hoje: (selecione até 3) *

Marque todas que se aplicam.

- Peixe fresco grelhado
 Arroz para dois
 Prato de carne
 Marisco
 Saladas
 Lulas grelhadas e/ou à lagareiro
 Polvo à lagareiro
 Caril para dois

Outro: _____

11. Quais as espécies de peixe que mais aprecia: (pode seleccionar até 3 opções) *

Marque todas que se aplicam.

- Atum
- Sardinha
- Carapau
- Dourada
- Robalo
- Polvo
- Lulas
- Tamboril
- Salmão
- Peixe espada
- Linguado
- Salmonete
- Pargo
- Sargo
- Pregado

12. De acordo com a sua opinião, classifique o serviço, o espaço e a sua envolvente, sendo que 1 significa "Muito Insatisfeito" e 5 "Muito Satisfeito". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iluminação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casas de banho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As horas de serviço são convenientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores do restaurante têm uma aparência limpa e arrumada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são prestáveis a responder aos pedidos dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O restaurante fornece a atenção necessária aos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Concorda com a entrada no restaurante de animais de companhia *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, em apenas numa das salas do restaurante
- Sim, em todo o restaurante
- Sim, mas só na esplanada
- Não concordo

14. Classifique de acordo com a sua opinião, numa escala de 1a 5, sendo que 1 significa "Improvável" e 5 "Muito provável". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Vou voltar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou recomendar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

16. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 20 - 35
- 36 -55
- + 55

17. Tem nacionalidade portuguesa? Se não indique qual é a sua nacionalidade. *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Outro: _____

18. Qual é o seu concelho de residência? *

19. Caso tenha alguma sugestão, crítica ou observação sobre o Restaurante Europa, por favor escreva no espaço abaixo. A sua opinião é muito importante para nós.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

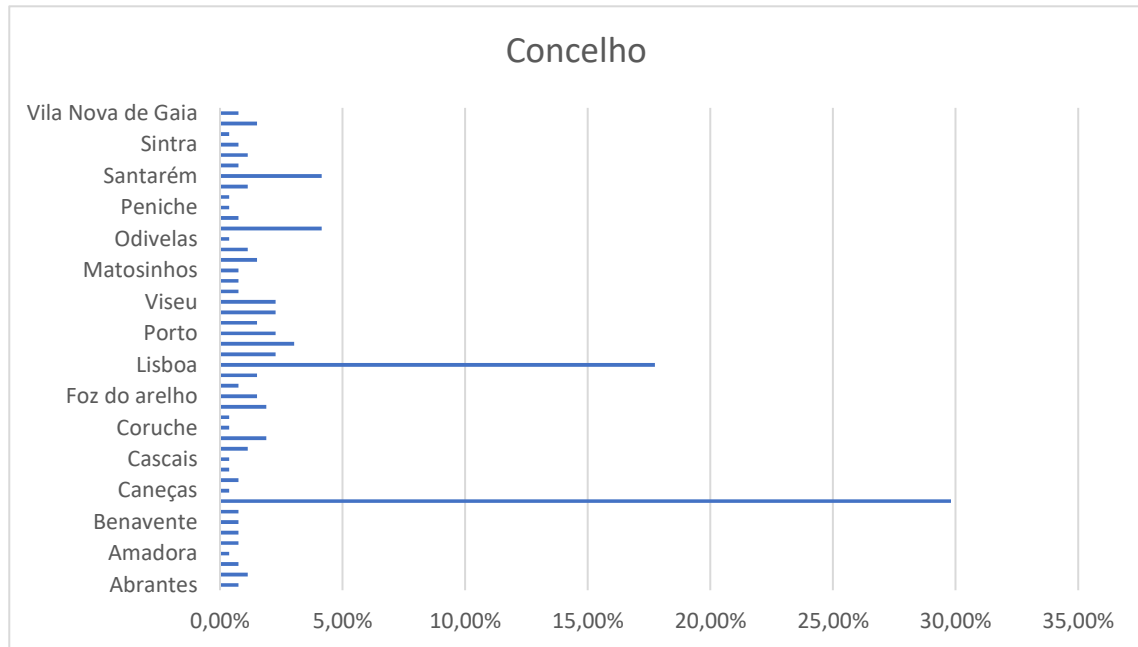
Google Formulários

2. Entrevista ao gerente

1. Considera a comunicação de marketing um fator importante para o sucesso do seu restaurante?
2. Como caracteriza a estratégia de promoção do seu restaurante?
3. Como caracteriza os tipos de clientes que frequentam o seu estabelecimento?
4. Qual a nacionalidade do cliente turista que visita o seu estabelecimento?
5. Que canais digitais utiliza?
6. Utiliza cada um dos canais com objetivos diferentes ou para atingir públicos diferentes?
7. Na sua opinião, as redes sociais são úteis na promoção de um restaurante? Porquê?
8. Fazem a gestão do feedback dos clientes? (online)
9. Segue as ações de marketing da concorrência? Se sim, de que forma? Com que objetivo?
10. Considera importante que a empresa de futuro elabore um plano de marketing que inclua o planeamento futuro das atividades?

3. Concelhos de Residência

Figura 20 Concelhos de residência



4. Quadro de sugestões

Figura 21 Quadro de sugestões

<p style="text-align: center;">Bom trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenham o registo familiar no que toca ao atendimento ao cliente, este vai sentir-se inserido e vai gostar mais da experiência! Muito sucesso • Tudo 5 estrelas ★ É o melhor restaurante da Foz do Arelho. • Fantástico, muito bom. • Gostei imenso de tudo, parabéns! • Já vim aqui a vários restaurantes nunca tinha vindo a este, vai passar a ser o meu próximo restaurante 😊 • No vosso conceito, é tudo ótimo, parabéns... mas se um dia reformularem o espaço... vão ser top (nacional)... • Manter o bom atendimento, a simpatia e nunca perder o prato diário de Boa disposição! • Continuem a servir bem o cliente e com a vossa simpatia, com a vossa ótima comida. vou voltar sempre!
<p style="text-align: center;">Ideias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Música ao vivo, uma vez por mês, pelo menos. • Gostaria muito de ver festas temáticas .
<p style="text-align: center;">Decoração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a decoração/mais típica ou relacionada com o mar, pelo menos na esplanada. • Alteração do mobiliário de interior. • Invistam na decoração da sala interior e na esplanada. • Na esplanada podem ter um espaço com sofás ou cadeiras com um ambiente mais relaxado durante a época balnear. • A comida é ótima. O atendimento e serviço muito atencioso e agradável. A decoração devia ser revista. Não é preciso gastar muito dinheiro para a sala ter um ambiente mais agradável. Por exemplo o revestimento do chão está ultrapassado e dá um ar muito frio e nada acolhedor. A iluminação também é muito fria. Mas a cozinha é muito boa e as pessoas que atendem muito educadas e atenciosas. • Serviço de muita qualidade. Melhorava o conforto e decoração.

5. Análise PESTAL

Figura 22 Quadro resumo da Análise PESTAL

CONTEXTO	TENDÊNCIAS	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEUTRO	IMPACTO NEGATIVO
ECONÓMICO	Aumento do desemprego; Redução do consumo das famílias; Diminuição do turismo.			Redução das vendas e correspondente redução da rentabilidade da empresa.
SÓCIO-CULTURAL	Distanciamento das pessoas; Aumento da insegurança.		Utilização de máscaras e luvas no atendimento.	Redução do nº lugares.
POLÍTICO-LEGAL	Proibição da abertura dos restaurantes durante o estado de emergência; Aumento das exigências ao nível de normas de segurança e higiene alimentares; Redução do período de época balnear.	Criação de novas formas de distribuição. Alteração do layout do restaurante.	Estabilidade política.	Faturação zero. Redução do nº clientes.
TECNOLÓGICO	Site com reservas e encomendas online (Take away)	Adquirir software para vendas online.		
AMBIENTAL	Reequilíbrio do ecossistema da Lagoa de Óbidos.	Aumento da quantidade e qualidade de bivalves para consumo no estabelecimento.		

6. Concorrentes Diretos Principais

Figura 23 Análise dos Concorrentes Diretos Principais

	Cabana do Pescador	Cais da Praia	Marisol
Localização	Av. Do Mar	Av. Do Mar	R. Francisco Almeida Grandela Nº17
Horário de atendimento ³⁰	Quarta - Domingo 12:00-22:00	Sexta – Terça 10:00 –23:00	Segunda- Domingo 08:00-23:00
Dia de folga	Segunda	Segunda	-
Intervalo de preços ³¹	\$\$-\$\$\$	\$\$-\$\$\$	\$\$
Especialidades	Peixe e Marisco	Saladas peixe	Peixe/carne
Take way	Não	Não	Sim
Esplanada	Sim	Sim	Apenas para cafeteria
Principal página na web	Facebook	Facebook	Google
Seguidores na Página Principal	4292	11035	403
Classificação Tripadvisor ³² e Review	3.5 (175 avaliações)	4.0 (625 avaliações)	3.5 (14 avaliações)
Classificação Google ³³ e Reviews	4.0 (384 avaliações)	4.3 (1639 avaliações)	4.0 (203 avaliações)
Pratos do dia	Sim	Sim	Sim
Pontos fortes	Localização Variedade do menu Menu em dias especiais Vista para o mar	Localização Vista para a lagoa Harmonia do espaço Atividade no Facebook Menu em dias especiais	Preço Localização Estacionamento
Pontos fracos	Mobiliário e decoração antiga	Não tem vista para o mar	Não tem vista para o mar

³⁰ Segundo dados do Google.

³¹ Segunda dados do tripadvisor.

³² Até 5 estrelas

³³ Até 5 estrelas

7. Concorrentes Diretos Secundários

Figura 24 Análise Concorrentes Diretos Secundários

	Central	Távola	Tibino	Casa Madruga
Localização	R. Francisco Almeida Grandela Nº89	R. Francisco Almeida Grandela Nº135	R. Francisco Almeida Grandela Nº141 A	R. Francisco Almeida Grandela Nº34
Horário de atendimento ³⁴	Segunda – Domingo: 07:00 –02:00	Quarta-Segunda 09:00– 00:00	Quarta Segunda: 09:30 -23:30	Terça-Domingo 10:00-17:00
Dia de folga	-	Terça	Terça	Segunda
Intervalo de preços ³⁵	\$	\$\$-\$\$\$	\$\$-\$\$\$	\$
Especialidades	Pizzas/ Refeições rápidas	Peixe/ Carne	Tapas	Tapas
Take away	Sim	Não	Sim	Sim
Esplanada	Apenas para cafeteria	Sim	Sim	Sim
Principal Página na web	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
Seguidores na Página Principal	1450	1507	4151	158
Classificação Tripadvisor ³⁶ e Reviews	4.0 (173 avaliações)	4.0 (377 avaliações)	4.0 (437 avaliações)	4.5 (27 avaliações)
Classificação Google ³⁷ e Reviews	4.3 (688 comentários)	4.2 (568 comentários)	4.5 (897 comentários)	4.5 (61 comentários)
Pratos do dia	Sim	Sim	Sim	Sim
Pontos fortes	Variedade do menu Preço	Espaço acolhedor Preço Esplanada	Decoração Esplanada Produto diferenciado (Tapas)	Produto diferenciado (Tapas)
Pontos fracos	Localização Ruido devido ao espaço também ter café Não tem vista para a praia	Localização Carência de estacionamento Não tem vista para a praia	Localização Não tem vista para a praia	Localização Temperatura do espaço Dimensão do espaço Não tem vista para a praia

³⁴ Segundo dados do Google.

³⁵ Segunda dados do tripadvisor.

³⁶ Até 5 estrelas

³⁷ Até 5 estrelas

8. Menu



ementa | menu

entradas | starters



creme de legumes vegetable cream soup	2,50
sopa de peixe ☹️ fish soup	3,00
camarão com alho 🍷 🍴 prawns in garlic sauce	10,50
amêijoia à bulhão-pato 🍷 🍴 🍴 🍴 clams in garlic sauce	1/2 dose 11,00 1 dose 17,00

carne | meat



bitoque vaca/porco/peru 🍷 🍴 🍴 beef/pork/turkey steak with fried egg	10,00
febras grilled pork steak	10,00
bifinhos de peru com natas 🍷 🍴 🍴 🍴 turkey tenders with cream sauce	12,00
bife grelhado na brasa charboiled steak	14,00
bife com pimenta 🍷 🍴 🍴 🍴 peppercorn steak	14,50




especialidades | specials

- camarão à casa**  
fried prawns in garlic sauce, house style 17,50
- lulas grelhadas** 
grilled squid 14,00
- lulas à lagareiro** 
grilled squid with garlic 14,50
- polvo à lagareiro** 
grilled octopus with garlic 15,00

para dois | for two

- arroz de gambas**   
prawn rice 29,50
- arroz de polvo**     
octopus rice 29,50
- arroz de tamboril**     
monkfish rice 29,50
- caril de gambas**     
prawn curry 35,00

omeletes | omelettes

- omelete simples** 
plain omelette 8,00
- omelete mista**  
ham and cheese omelette 9,00

saladas | salads

- salada de frango**
chicken salad 9,00
- salada de delicias do mar**
crab sticks salad 9,00
- salada de camarão**      
shrimp salad 9,50
- salada de atum** 
tuna salad 8,50

acompanhamento extra extra sides

salada mista mixed salad	3,00	arroz branco rice	2,00	legumes vegetables	2,50
salada de pimentos grilled pimento salad	3,50	batatas fritas french fries	3,00	salada de tomate tomato salad	2,50

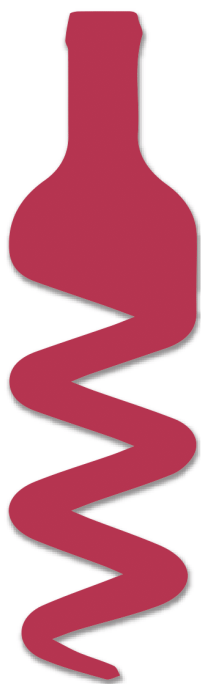
pão bread	manteiga/paté butter/pate	azeitonas olives	queijo seco dry cheese	vinho da casa house wine
0,70	1,00	0,90	2,50	0,70: 9,00 0,30: 5,00

alergénicos | allergenics



IVA à taxa de 23%
Neste estabelecimento existem 80 lugares sentados e os valores apresentados são em euros.
Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o couvert, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este for inutilizado.
Decreto-lei nº 10/2015, de 16 de Janeiro
Caixa Take Away - 0,50 €

9. Menu das bebidas



bebidas | drinks

Tinto | red



lisboa e vale do tejo

Cascas	12,00
Quinta Grandil Syrah	17,00
Casa das Gaeiras DOC Óbidos	13,00
Casa das Gaeiras Vinhas Velhas DOC Óbidos	24,00

douro

Duas Quintas	11,00	0,375L	0,75L	20,50
Duas Quintas Reserva				45,00
Quinta da Soalheira				16,00
Lello Reserva				18,00
Bons Ares				23,50
Borges Reserva				28,00

alentejo

.com <i>Tiago Cabaço</i>	7,00	0,375L	0,75L	14,00
Herdade de São Miguel	8,00	0,375L	0,75L	15,50
Vinhas Velhas Tiago Cabaço				22,00
Conde da Ervideira (vinho da água)				34,00
<i>Tiago Cabaço</i> alicante bouschet				17,50
Herdade Pombal Reserva				26,00
Blog				55,00
Margarida				40,00

dão

Borges Reserva	25,50
Borges Touriga Nacional	26,00

Branco | white



lisboa e vale do tejo

Cascas	12,00
Stanley	13,50
Velhos Tempos Reserva	13,50
Casa das Gaeiras DOC Óbidos	13,00
Casa das Gaeiras Vinhas Velhas DOC Óbidos	24,00

douro

Duas Quintas	18,50
Duas Quintas Reserva	25,50
Quinta da Soalheira	16,00
Lello	12,00
Bons Ares	18,00
Borges Reserva	28,00
Monte de Cascas Reserva	19,50

alentejo

	0,375L	0,75L
.com <i>Tiago Cabaço</i>	7,00	14,00
Herdade de São Miguel	0,375L	0,75L
	7,50	14,50
Vinhas Velhas <i>Tiago Cabaço</i>		22,00
Invisível		24,00
Blog		100,00
Margarida		40,00

dão

Borges Reserva	25,50
Quinta de São Simão Agueira Encruzado	17,50

Biológicos | Bio



Monte Cascas	Branco white	16,00
	Tinto red	
	Rosé rose	

Frisante | sparkling



Quebra Nozes	9,50
--------------	------

Espumante | sparkling wine

Real Senhor Blanc de Blancs	25,00
Real Senhor Blanc de Noirs	30,00
Côto de Mamoelas - Alvarinho	22,00

Champagne



Moet Chandon Bruto	75,00
Louis Roederer Brut Premier	80,00
Ruinart	90,00
Louis Roederer Cristal	300,00

Rosé | rose



Stanley	12,50
Gatão	10,00
Herdade de São Miguel	14,50
BY.OTT (côtes de provence)	35,00
Cascas	12,00

Verde | green



Quinta de Simaens	12,50
Borges 100% Alvarinho	18,50
Portal do Fidalgo 100% Alvarinho	15,50
Gatão	10,00
Varanda do Conde	13,50

Da casa | house



Dão Meia Encosta	Branco white	0,375L	0,75L
	Tinto red	5,00	9,00
	Rosé rose		

Vinho a copo | by the glass



Vinho da casa house wine	2,50
Vinho da semana selecionado wine of the week	3,50

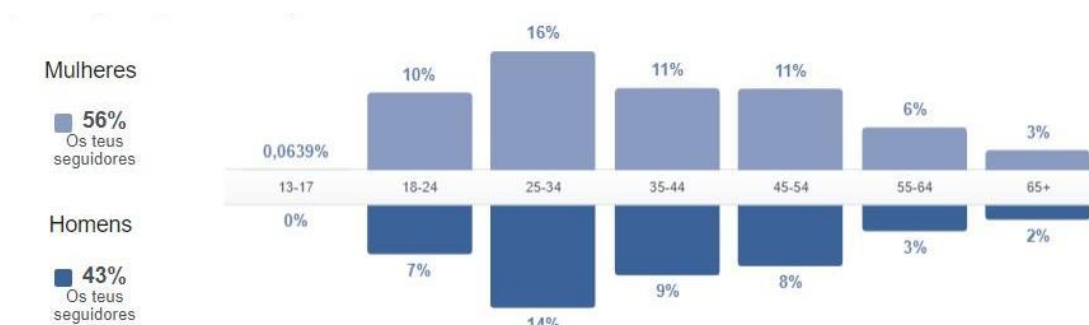
Bebidas diversas | other drinks

Água 0,5 L - Water	0,5 L	1 L	1,40	2,00
Água com gás - Sparling water			1,50	
Água tônica - Tonic water			1,70	
Refrigerante - Soda			2,00	
Sumo Natural de Laranja - Fresh orange juice			2,50	
Imperial - Draft beer	0,20 L	0,30 L	1,50	2,00
Cerveja - Bottled beer		0,40 L		2,00
1906 - Estrella Galicia Reserva Especial			2,50	
Sidra - Sider			2,50	
Café - Coffee			1,00	
Chá - Tea			1,50	
Meia de Leite			1,50	
Galão			1,50	
Capuccino			2,50	

IVA à taxa de 23% os valores apresentados são em euros

10. Público no Facebook

Figura 25 Análise do público no Facebook



País	Os teus segui...	Cidade	Os teus segui...	Idioma	Os teus segui...
Portugal	1349	Caldas da Rainha, Dist...	525	Português (Portugal)	1314
França	51	Lisboa, Distrito de Lisboa	238	Francês (França)	63
Reino Unido	31	Peniche, Distrito de Leiria	45	Inglês (Reino Unido)	50
Estados Unidos da Am...	16	Lourinhã, Distrito de Li...	36	Inglês (EUA)	50
Suíça	15	Torres Vedras, Distrito ...	34	Português (Brasil)	34
Espanha	13	Leiria, Distrito de Leiria	29	Neerlandês	14
Bélgica	12	Óbidos, Distrito de Leiria	25	Espanhol (Espanha)	8
Brasil	10	Rio Maior, Distrito de S...	22	Espanhol	7
Alemanha	9	Castelo de Vide, Distrit...	19	Alemão	7
Países Baixos	9	Porto, Distrito do Porto	19	Italiano	6
Canadá	7	Coimbra, Distrito de Co...	19	Neerlandês (Bélgica)	4

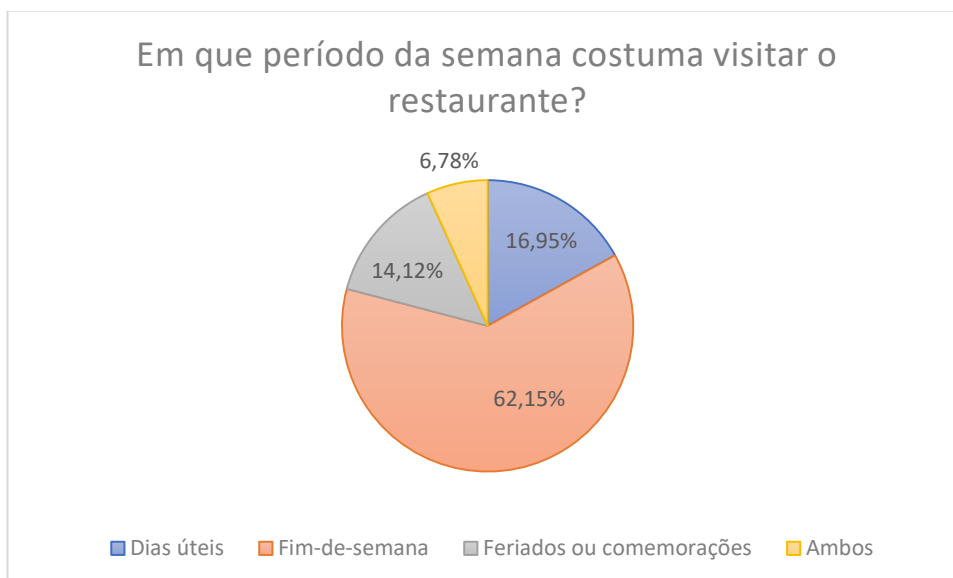
12. Público do Instagram

Figura 26 Análise dos seguidores no Instagram



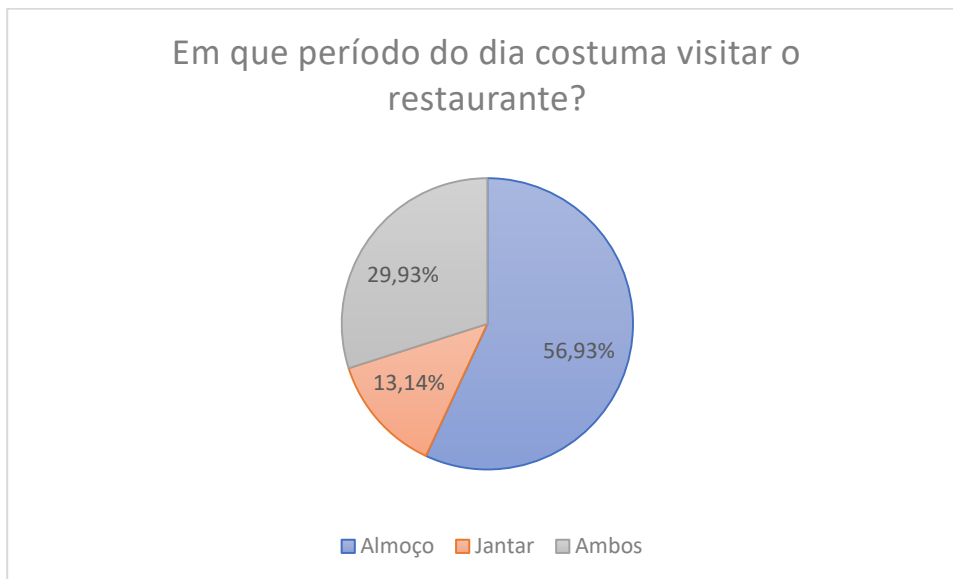
13. Período da semana em que mais visitam

Figura 27 Período da semana



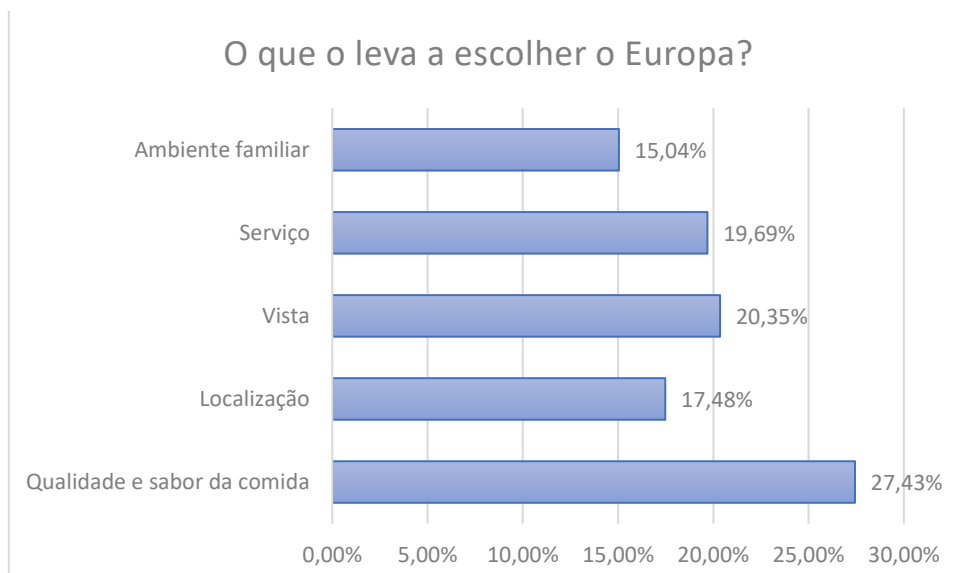
14. Período do dia em que mais visitam

Figura 28 Período do dia



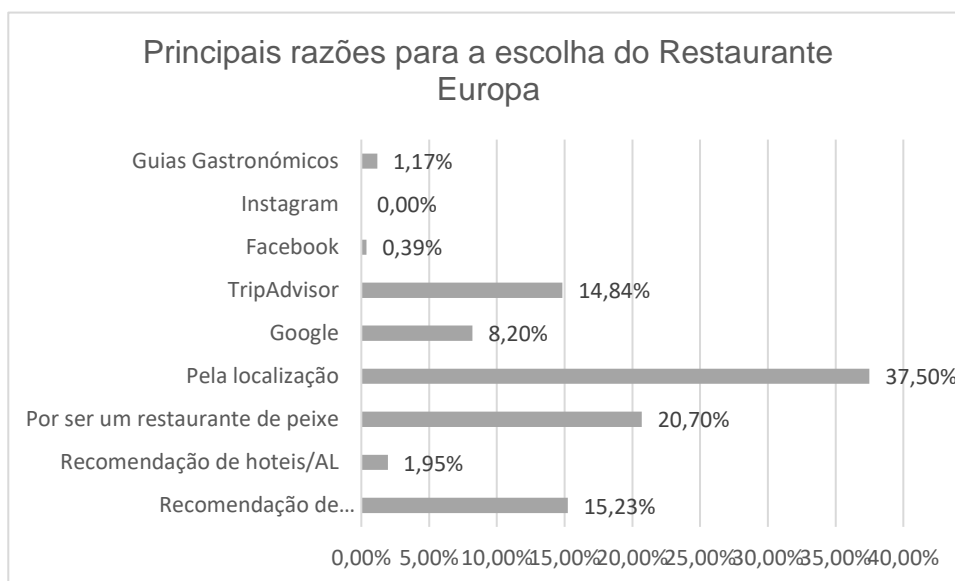
15. O que o leva a escolher o nosso restaurante?

Figura 29 O que o leva a escolher o Europa?



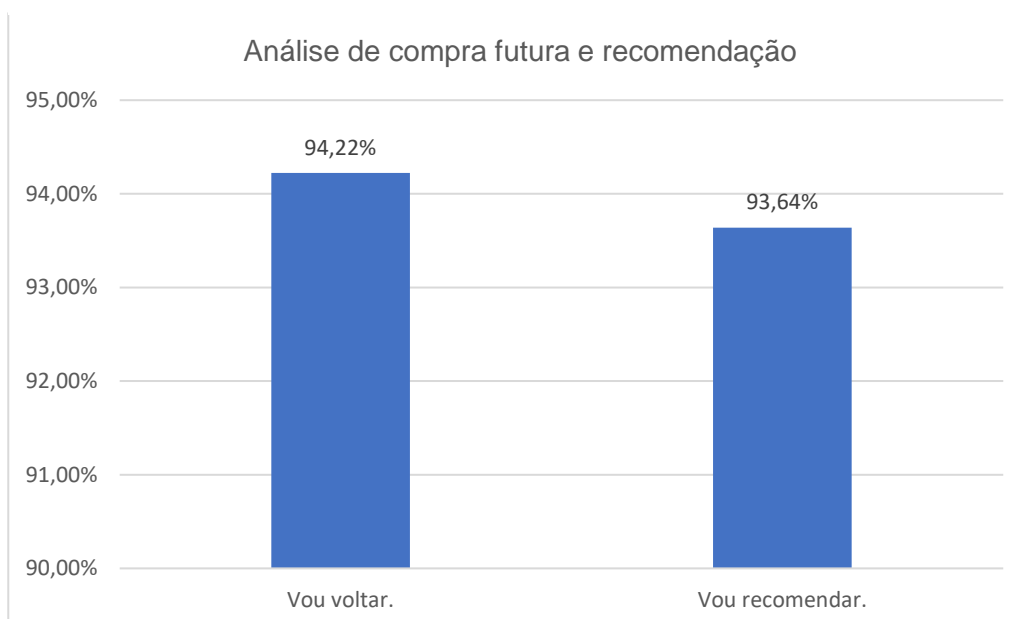
16. Principais razões de escolha do restaurante

Figura 30 Principais razões de escolha do Europa



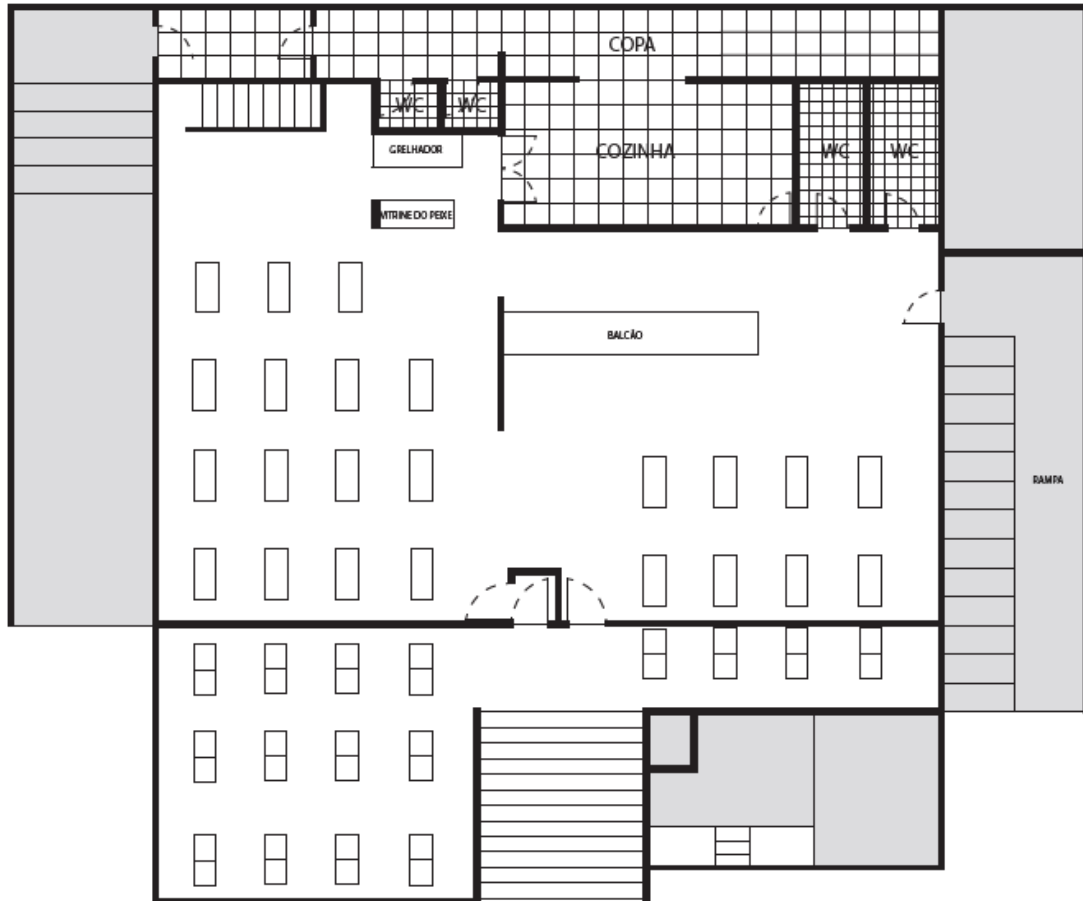
17. Análise de compra futura e Recomendação

Figura 31 Análise de compra futura e recomendação



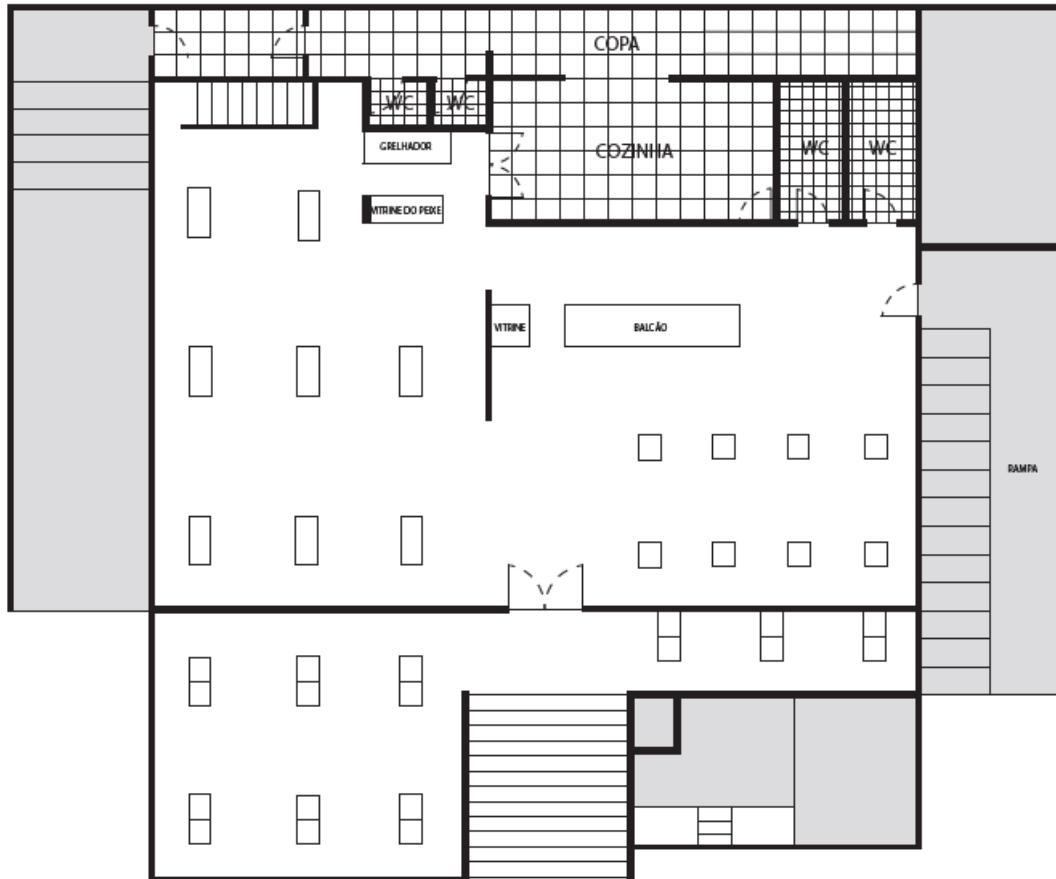
18. Planta atual

Figura 32 Planta atual do Europa



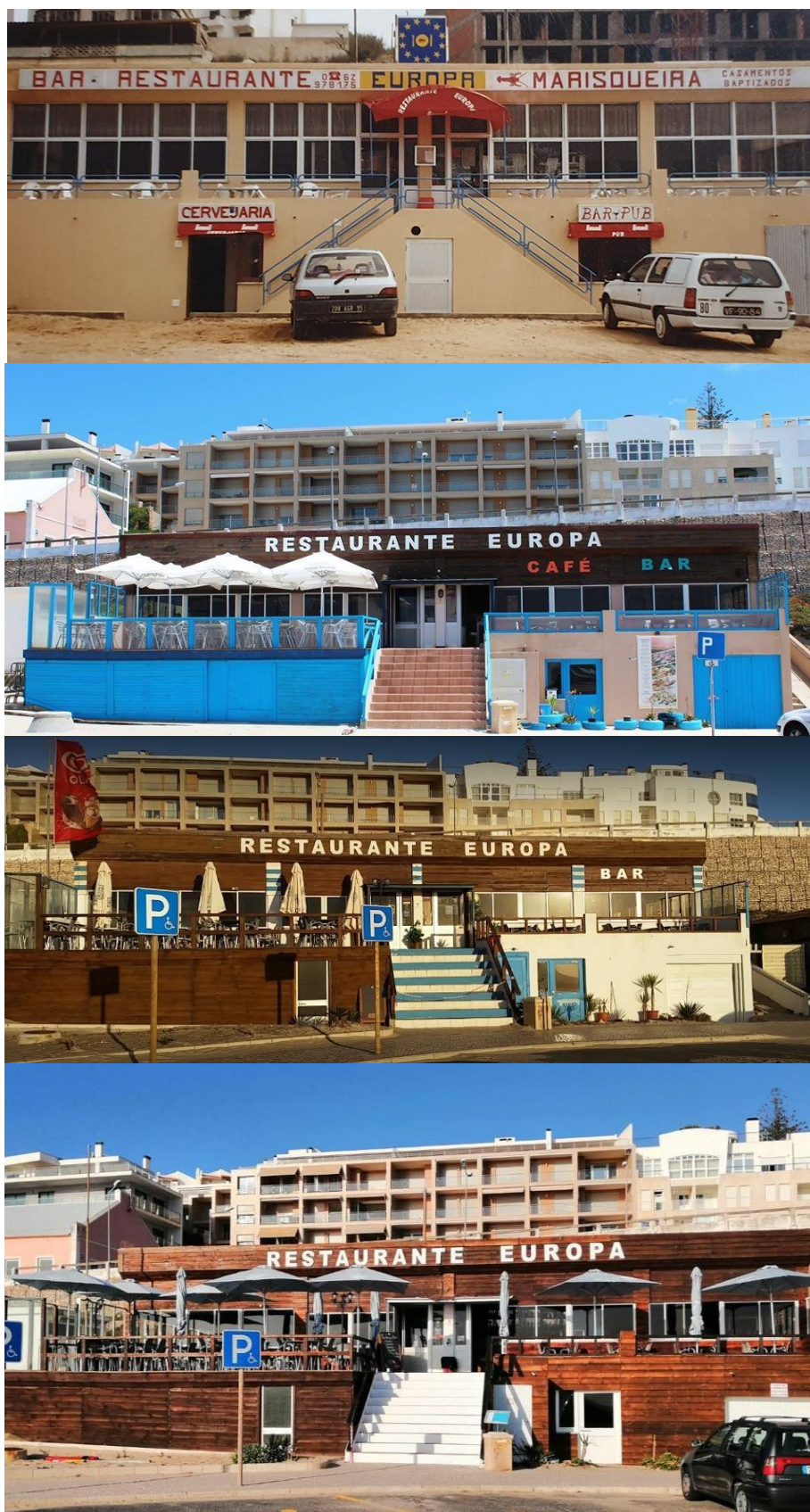
19. Planta com sugestões de alterações de layout

Figura 33 Sugestão de alteração de layout



20. Evolução da fachada do restaurante

Figura 34 Evolução da fachada do Europa



21. Evolução dos logotipos

Figura 35 Evolução dos logotipos do Europa



22. Sugestões de novo logotipo

Figura 36 Sugestões de novo logotipo



23. Uniforme atual

Figura 37 Uniforme atual do Europa



24. Sugestão de novo uniforme

Figura 38 Sugestão de novo uniforme do Europa



25. Página de TripAdvisor

Figura 39 Página de TripAdvisor do Europa

Restaurante Europa

Com gestão do anúncio

Guardar Partilhar

297 avaliações | N.º 1 de 18 Restaurantes em Foz do Arelho | €€ - €€€, Europeia, Portuguesa, Mediterrâneo

Avenida do Mar, Foz do Arelho 2500-896, Portugal | +351 262 282 384 | Web site | Aberto agora: Ver todas as horas

Todas as fotografias (95)

Classificações e avaliações

4,5 297 avaliações

N.º 1 de 5 Mediterrâneo em Foz do Arelho
N.º 1 de 16 Restaurantes em Foz do Arelho

Certificado de Excelência | Vencedor em 2016, 2018 - 2019

CLASSIFICAÇÕES	
Comida	●●●●○
Serviço	●●●●○
Valor	●●●●○
Ambiente	●●●●○

Detalhes

INTERVALO DE PREÇOS
9 € - 25 €

GASTRONOMIA
Europeia, Portuguesa, Mediterrâneo, Saudável

REFEIÇÕES
Almoço, Jantar

Ver todos os detalhes
Funcionalidades, Descrição

Localização e contacto

Avenida do Mar, Foz do Arelho 2500-896 Portugal

Web site | E-mail

+351 262 282 384

Melhorar este anúncio

26. Página de Restaurant Guru

Figura 40 Página de Restaurant Guru do Europa

Restaurante Europa

#3 de 41 restaurantes em Foz do Arelho #2 de 26 cafés em Foz do Arelho


#3 de 15 restaurantes de frutos do mar em Foz do Arelho

Portuguesa, Frutos do mar, Opções vegetarianas

Em funcionamento • 10:00 - 22:30 | +351262978175 | Menu do restaurante | \$\$\$\$

Av. do Mar, Foz do Arelho

Enviar menu



Experimente a culinária Portuguesa aqui. A comida aqui é saborosa, especialmente a badejo saboroso, lagostim com alho fascinante e lula grelhada ótima. Se estiver com fome, venha comer parfait bom. Tal como os visitantes escrevem nos comentários, o vinho servido neste restaurante é bom. Aqui poderá beber ótimo café.

A maioria dos convidados pensam de que o funcionários são amigáveis no restaurante Europa. É sempre agradável comer aqui por causa do serviço bom. Clientes deste restaurante alegam que os preços são razoáveis. As pessoas gostam da decoração moderna e ambiente bonito nesse lugar. Restaurante Europa foi avaliado no Trip, conseguiu 4.5.

Mencionado com frequência nos comentários

jantar, equipe simpática, almoço, ótimo serviço, vista bonita, peixe, fruto do mar, camarões, arroz, carne, badejo, lula, ave de capoeira, açorda, peixe frito

Ver mapa maior

Ir para o restaurante

Endereço
Av. do Mar, Foz do Arelho, Leiria, Portugal

Características especiais
Lugares ao ar livre, Reserva, Cartões de crédito aceitos, Wi-fi, Nenhuma entrega, TV

Horário de Funcionamento

28. Página de Facebook

Figura 42 Página de Facebook do Europa



The image shows a screenshot of the Facebook profile for 'Restaurante Europa'. At the top, there is a cover photo of an outdoor dining area with tables and chairs overlooking the ocean. Below the cover photo, the profile name 'Restaurante Europa' is displayed with a category of '\$\$ - Restaurante português' and a 'Gostei' (Liked) button. There are buttons for 'Enviar mensagem' (Send message), a phone icon, and a three-dot menu icon. A notification indicates that Cláudia, Ana, Bernardo, and 1584 other people like this page. Below this, there are tabs for 'Página inicial', 'Publicações', 'Fotos', 'Críticas', and 'Vídeos'. The 'Sobre' (About) section is visible, showing 531 people who visited the location, a phone number (262 282 384), an email address (restauranteeuropafoz@gmail.com), and a link to 'Enviar mensagem'. A short description of the restaurant is provided: 'Restaurante com vista para o mar. Peixe fresco grelhado na brasa a carvão e especialidades deliciosas. Restaurant with a privileged view. Grilled fish and deli...'. Below the 'Sobre' section, there are two posts. The first post, dated April 21 at 13:38, says 'Numa altura cheia de saudades, recordar é viver! Quem por aí se lembra do Europa assim? Fica o convite a quem quiser partilhar fotos antig... Ver mais' and includes a photo of the restaurant's exterior. The second post, dated April 17 at 12:45, is a repost from @centro_de_portugal and shows a 'Fo...' (photo) with a 'Enviar mensagem' button.

Sobre Restaurante Europa



Esplanada com vista panorâmica

Somos um restaurante com ambiente familiar e descontraído, onde pode aproveitar para relaxar e contemplar a natureza ao redor, quer na esplanada como na sala, com vista panorâmica para o mar e La...

Ler mais >

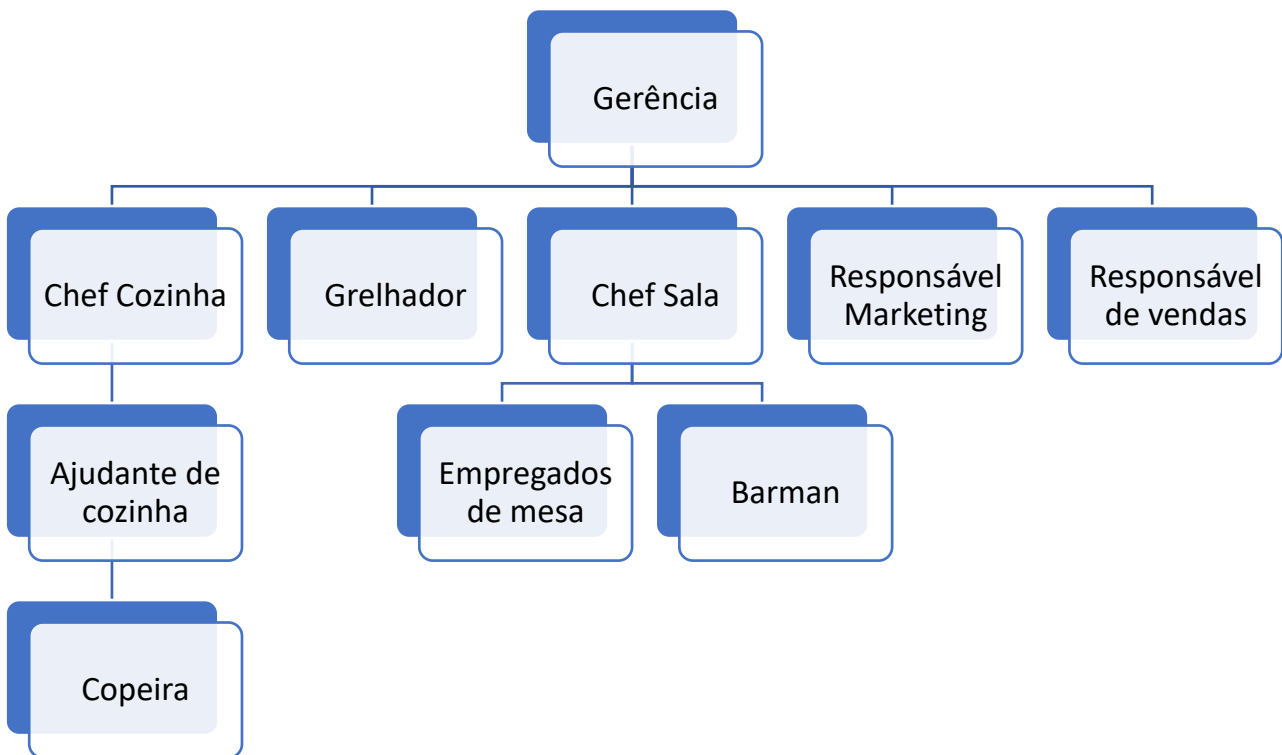
Fotos de Restaurante Europa



Ver tudo >

29. Organograma do Europa

Figura 43 Organograma do Europa



30. Orçamento mensal

Tabela 10 Orçamento - vista mensal

	2020								2021			
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Website	1200€											
The Fork	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€	30€
Gazeta das Caldas		178,5€					178,5€					
Jornal das Caldas		98,40€				98,40€						
Flyers	240€											
Instagram	40€	40€	40€	40€	40€	40€	40€	40€	40€	40€	40€	40€
Facebook	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€
TOTAL	1570€	406,90€	130€	130€	130€	228,40€	308,50€	130€	130€	130€	130€	130€

31. Calendarização e objetivos

Tabela 11 Calendarização e objetivos

Objetivo	Ação	Responsável	Custo	2020												2021			
				M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A				
Atrair clientes	Introdução de novos produtos	Gestão/ Chef de Cozinha	-																
	Criação de menus e eventos																		
Combater efeitos Covid-19 e redução de mesas	Aumento de preços																		
Aumento de notoriedade; aumento de vendas diretas; angariação de clientes	Criação de website com sistema de reservas online	Responsável de Marketing	1200€																
	Adesão ao The Fork		360€																
Criar maior interação online com os clientes e reforço da presença	Redes Sociais		1200€																
Aumento de notoriedade; aumento de vendas diretas; angariação de clientes	Publicidade nos jornais		553,80€																
Colmatar uma carência de necessidade dos clientes	Criação de serviço de <i>take away</i> e entregas ao domicílio	Gestão																	
Redução do contacto entre pessoas por questões de segurança	Introdução de <i>MBWAY</i>																		
Cumprimento das regras	Formação AHRESP; alteração e adequação do serviço de acordo com as normas e condições exigidas pela OMS e DGS																		
Avaliação contínua da satisfação e necessidades dos clientes	Questionário rápido de satisfação aos clientes e formulário de sugestões	Responsável de Marketing																	
Modernização	Renovações	Gestão																	
	Modernização da imagem da empresa	Responsável de Marketing																	
Combater a sazonalidade; angariação de clientes	Parcerias		240€																
Angariação de clientes corporativos	Vendas																		

32. Iguarias do Europa



ANEXOS

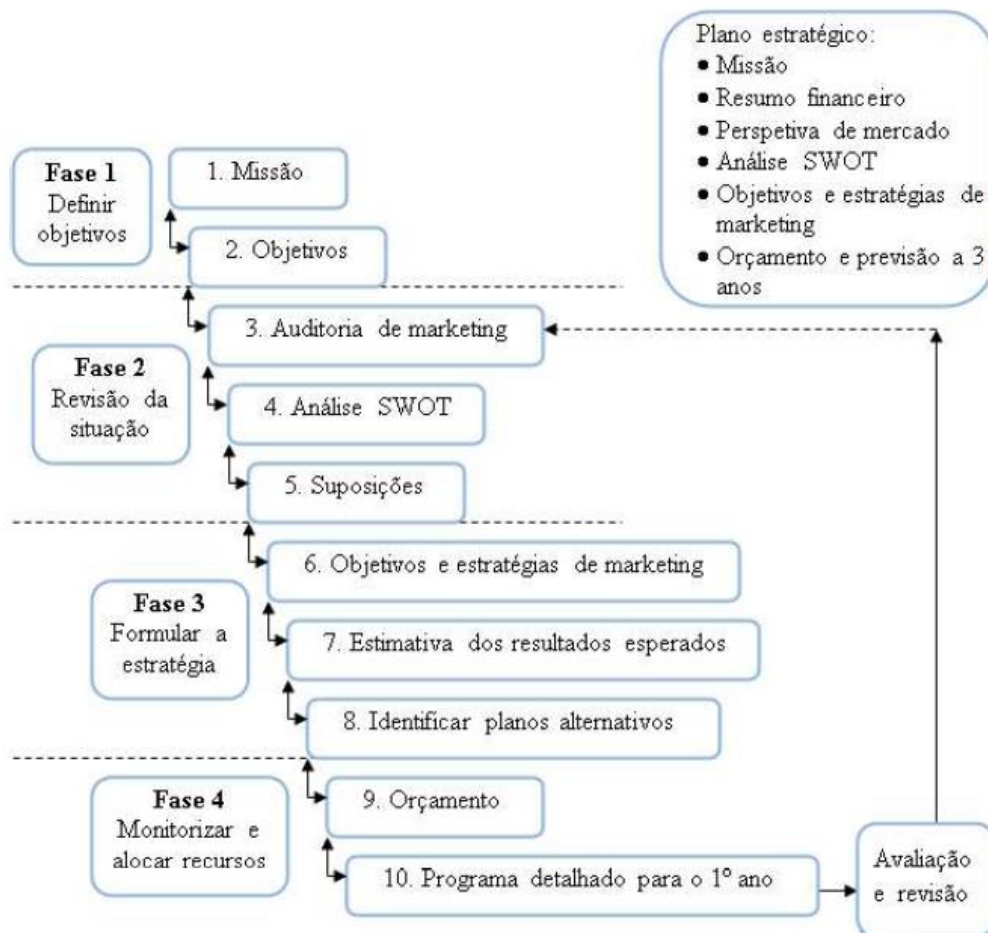
1. Plano de Marketing de Kotler & Armstrong

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

Fonte: adaptado de Kotler & Armstrong (2012)

2. Estrutura de Plano de Marketing de McDonald

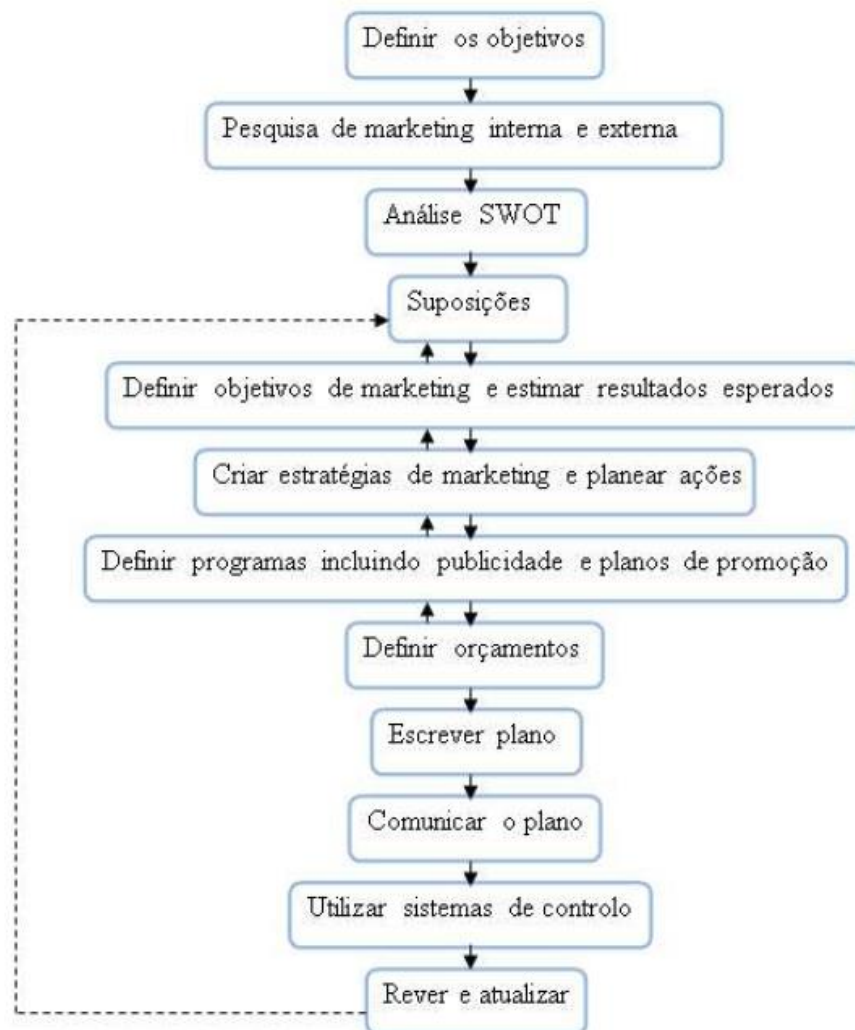
Figura 44 Estrutura de Plano de Marketing segundo McDonald (2008)



Fonte: adaptado de McDonald (2008)

3. Estrutura de Plano de Marketing Westwood

Figura 45 Estrutura de Plano de Marketing segundo Westwood (2006)



Fonte: adaptado de Westwood (2006)

4. Estrutura de Plano de Marketing de Wood

Figura 46 Estrutura de Plano de Marketing segundo Wood (2007)

1. Sumário Executivo
2. Situação Atual do Marketing
3. Análise SWOT
4. Segmentação, Targeting e Posicionamento
5. Objetivos e Questões
6. Estratégia de Marketing
7. Programas de Marketing
8. Orçamento (planos financeiros)
9. Métricas e Controlo da Implementação

Fonte: adaptado de Wood (2007)

5. Lagoa de Óbidos

Figura 47 Lagoa de Óbidos



Fonte: <https://www.jf-fozdoarelio.com/turismo>

6. Localização do Europa

Figura 48 Localização do Restaurante Europa



Fonte:

https://www.google.com/maps/search/?api=1&query=Restaurante%20Europa%2C%20Foz%20do%20Arelho%2C%20Leiria&query_place_id=ChIJF8jZ7HNNHw0RQU9il34y6wg