

JOSIANE DA ROCHA MOUTINHO

**O PLANO DE MARKETING:
CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO ESTUDO A
UMA EMPRESA DO SETOR DA RESTAURAÇÃO**

Orientadora: Professora Doutora Paula Rita Brito Vitorino de Carvalho
Coorientadora: Professora Doutora Ana Isabel Gonçalves da Costa Lorga
da Silva

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2018

JOSIANE DA ROCHA MOUTINHO

**O PLANO DE MARKETING:
CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO ESTUDO A
UMA EMPRESA DO SETOR DA RESTAURAÇÃO**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 19 de fevereiro de 2019, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 08/2019, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmiento Ferreira

Orientadora: Professora Doutora Paula Rita Brito Vitorino de Carvalho

Coorientadora: Professora Doutora Ana Isabel Gonçalves da Costa Lorga da Silva

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2018

Agradecimentos

Todo o esforço e tempo dedicados na concretização desta dissertação resultaram num misto de sentimentos inquietantes, mas também de realização e orgulho. Neste sentido, gostaria de expressar a minha sincera gratidão àqueles que, durante todo este percurso, contribuíram para que conseguisse alcançar os meus objetivos pessoais e académicos.

Queria deixar um especial agradecimento:

À orientadora Professora Rita Carvalho e coorientadora Professora Ana Lorga pela partilha de conhecimentos, pela disponibilidade mostrada desde o início, pelo carinho, atenção e ajuda fornecidos.

À D. Olivia e à Rosa por terem facultado todas as informações e os esclarecimentos de que necessitei para prosseguir com a investigação.

Aos meus avós por me terem incentivado e permitido que tudo isto fosse possível.

Aos meus pais e ao meu irmão pela paciência e pelo apoio incondicional que me deram até hoje, pelo amor e pelo carinho.

Ao André por me ter apoiado nos momentos mais difíceis e por me ter ajudado na partilha de ideias.

A todos, o meu muito obrigada.

Resumo

Dada a importância do tema no setor da restauração, propôs-se a criação de um Plano de Marketing para o snack-bar Coco Loco.

Para seguir com a investigação, foi necessário recorrer a uma revisão bibliográfica, que incidiu nas etapas do Plano de Marketing e no conteúdo de cada uma delas, e a um estudo empírico. Este foi realizado através de questionários, entregues a todos os consumidores que se encontravam no Coco Loco, durante dois dias, de modo a poder obter-se informações acerca das suas características e opiniões. O processo de entrega resultou numa amostra de 349 questionários, sendo que só se puderam considerar 177 válidos. Para a análise dos dados, aplicaram-se técnicas de estatística descritiva e de inferência estatística.

Os resultados da análise contribuíram para identificar alguns pontos fracos da empresa: pouca atração sentida por parte dos jovens e residentes da Figueira em frequentar o estabelecimento; falha na diversidade dos produtos; inutilização das redes sociais; existência de parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível da satisfação total dos clientes. Para além disso, demonstraram que existem diferenças no grau de satisfação entre clientes figueirenses e turistas portugueses, no que diz respeito à qualidade das instalações, e entre clientes figueirenses e turistas, relativamente à qualidade dos colaboradores.

Palavras-chave: Marketing; Plano de Marketing; Análise do Meio Envoltente; Estratégias de Marketing; Restauração.

Abstract

Given the importance of the theme in the catering industry, it was proposed the construction of a Marketing Plan for the Coco Loco snack bar.

To proceed with the investigation, it was necessary to gather some bibliographical contents, focused on the steps and contents of the Marketing Plan, and to conduct an empirical study. This one was carried out to obtain information about the Coco Loco customer's characteristics and opinions, through questionnaires that were delivered to the clients who were in the snack bar, for two days. The delivery process resulted in 349 questionnaires but only 177 could be considered valid. For data analysis were used techniques of descriptive statistics and statistical inference.

The results of the analysis performed contributed to identify some weaknesses of the company: little appeal felt by young people and the residents in frequenting the establishment; lack of diversity of products; insufficient use of social networks; existence of quality parameters which are not at the level of total customer's satisfaction. They also demonstrate that there are differences in the degree of satisfaction between the residents and Portuguese tourists, when considering the quality of the facilities, and between the residents and tourists, both Portuguese and foreign, when considering the quality of employees.

Keywords: Marketing; Marketing Plan; Environmental Analysis; Marketing Strategies; Catering Industry

Abreviaturas e Símbolos

ACOP – Associação de Consumidores de Portugal

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

APA – American Psychological Association

DECO – Associação para a Defesa do Consumidor

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

PEST – Political, Economic, Sociocultural and Technological factors analysis

PESTLE – Political, Economic, Sociocultural, Technological, Legal and Environmental factors analysis

PIB – Produto Interno Bruto

PORDATA – Base de dados Portugal Contemporâneo

SMN – Salário Mínimo Nacional

SPA – Sociedade Portuguesa de Autores

UGC – União Geral de Consumidores

Índice

Capítulo I - Introdução	14
I.1. Fundamentação da investigação	14
I.2. Justificação do tema	15
I.3. Objetivos da investigação	17
I.4. Metodologia	17
I.5. Estrutura da dissertação	18
Capítulo II - Revisão Bibliográfica	19
II.1. Conceito de Plano de Marketing	19
II.2. Importância do Plano de Marketing – vantagens; desvantagens; problemas da não concretização; barreiras; sucesso	22
II.3. Etapas do Plano de Marketing	27
II.4. Análise comparativa das diferentes abordagens	36
II.5. Suporte teórico do Plano de Marketing	40
II.5.1. Sumário executivo	40
II.5.2. Análise da situação	40
II.5.3. Análise SWOT	51
II.5.4. Objetivos de marketing	53
II.5.5. Estratégias de marketing	54
II.5.6. Marketing mix	59
II.5.7. Programas de ação	66
II.5.8. Projeções financeiras	66
II.5.9. Sistema de controlo e avaliação	67
II.5.10. Plano de contingências	67
Capítulo III - Metodologia da Investigação	68
III.1. Desenho da investigação	68
III.2. Instrumento de recolha de dados	70

III.3. Amostra.....	72
III.4. Técnicas de análise dos dados.....	73
Capítulo IV - Análise e Discussão dos Dados Obtidos	75
IV.1. Caraterização da amostra.....	75
IV.2. Opinião dos respondentes acerca dos parâmetros de qualidade que caraterizam o snack-bar.....	77
IV.3. Conjunto de produtos que os respondentes gostariam de ver mais diversificado no estabelecimento.....	86
IV.4. Os melhores pratos do estabelecimento, de acordo com a opinião dos respondentes	87
IV.5. Opinião dos respondentes relativamente aos preços praticados no estabelecimento..	87
IV.6. Situações a serem melhoradas no estabelecimento	88
IV.7. Análise da semelhança de opiniões entre clientes de sexos, idades e residências diferentes, em relação aos parâmetros de qualidade do Coco Loco	89
IV.7.1. Semelhança de opiniões entre clientes de diferentes sexos, relativamente aos parâmetros de qualidade do Coco Loco	89
IV.7.2. Semelhança de opiniões entre clientes de diferentes idades, relativamente aos parâmetros de qualidade do Coco Loco	90
IV.7.3. Semelhança de opiniões entre clientes de diferentes residências, relativamente aos parâmetros de qualidade do Coco Loco	93
IV.8. Discussão dos resultados	97
Capítulo V - Plano de Marketing Coco Loco	100
V.1. Introdução	100
V.2. Plano de Marketing.....	101
V.2.1. Sumário executivo	101
V.2.2. Descrição da empresa	103
V.2.3. Análise da situação	104
V.2.4. Análise SWOT.....	147
V.2.5. Objetivos de marketing	152

V.2.6. Estratégias de marketing	153
V.2.7. Programa de ações	157
V.2.8. Projeções financeiras	160
V.2.9. Sistema de controlo e avaliação	164
V.2.10. Plano de contingências	170
Capítulo VI - Conclusões	173
VI.1. Principais conclusões	173
VI.2. Limitações da investigação	177
VI.3. Recomendações para investigações futuras.....	178
Bibliografia.....	179
Webgrafia do Plano de Marketing	191
Apêndices	I

Índice de Quadros

Quadro 1 – Vantagens do Plano de Marketing.....	22
Quadro 2 – Barreiras do Plano de Marketing.....	24
Quadro 3 – Comparação das diferentes opiniões referentes às principais etapas do Plano de Marketing	39
Quadro 4 – Matriz da análise SWOT.....	52
Quadro 5 – Três formas da distribuição.....	63
Quadro 6 – Informações a recolher para a prossecução dos objetivos específicos	69
Quadro 7 – Caraterização do primeiro grupo de perguntas do questionário.....	71
Quadro 8 – Caraterização do segundo grupo de respostas do questionário	72
Quadro 9 – Caraterísticas do concorrente Ávila Snack & Bar.....	123
Quadro 10 – Caraterísticas do concorrente Price Cake Shop.....	124
Quadro 11 – Caraterísticas do concorrente Din’s Bar	125
Quadro 12 – Caraterísticas do concorrente Onda do Mar.....	127
Quadro 13 – Avaliação de desempenho dos principais fornecedores do Coco Loco, realizada pela empresa – em que 0 representa a insatisfação total e 5 a satisfação total por parte da gerência	131
Quadro 14 – Caraterísticas do Coco Loco	137
Quadro 15 – Capacidade de produção do Coco Loco, separada por áreas	140
Quadro 16 – Qualidade dos produtos do Coco Loco.....	142
Quadro 17 – Número de funcionários por departamento e respetivos cargos.....	143
Quadro 18 – Nível de formação dos funcionários do Coco Loco	143
Quadro 19 – Nível de desempenho dos funcionários do Coco Loco.....	145
Quadro 20 – Processo de recrutamento, seleção e formação dos empregados do Coco Loco	145
Quadro 21 – Principais indicadores das demonstrações de resultados do Coco Loco, dos últimos 3 anos	146
Quadro 22 – Análise SWOT do Coco Loco.....	148
Quadro 23 – Cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes do snack-bar, em forma de sugestões.....	151
Quadro 24 – Cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fracos do snack-bar, em forma de sugestões.....	151
Quadro 25 – Objetivos de marketing do Coco Loco para 2019, por ordem de prioridade	152

Quadro 26 – Estratégias de marketing do Coco Loco para 2019, ao nível da segmentação e do posicionamento	154
Quadro 27 – Estratégias de marketing do Coco Loco para 2019, ao nível do marketing mix	154
Quadro 28 – Programas de ação mensais do Coco Loco, para 2019.....	157
Quadro 29 – Orçamento do Coco Loco para 2019	161
Quadro 30 – Projeções financeiras do Coco Loco para 2019	163
Quadro 31 – Sistema de controlo e avaliação das ações de 2019, para o Coco Loco	165
Quadro 32 – Plano de contingência do Coco Loco para 2019	170
Quadro 33 – Resposta aos objetivos específicos	174
Quadro 34 – Objetivos de marketing do Coco Loco para 2019	176

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade dos respondentes	75
Gráfico 2 – Sexo dos respondentes	76
Gráfico 3 – Residência dos respondentes	76
Gráfico 4 – Meio através do qual o respondente conheceu o estabelecimento	77
Gráfico 5 – Opinião dos respondentes acerca do ambiente das instalações	78
Gráfico 6 – Opinião dos respondentes acerca da temperatura das instalações	78
Gráfico 7 – Opinião dos respondentes acerca da limpeza das instalações	79
Gráfico 8 – Opinião dos respondentes acerca do tempo de espera pelo atendimento	79
Gráfico 9 – Opinião dos respondentes acerca dos pedidos	80
Gráfico 10 – Opinião dos respondentes acerca do desempenho do serviço	80
Gráfico 11 – Opinião dos respondentes acerca dos pedidos especiais	81
Gráfico 12 – Opinião dos respondentes acerca do tempo de espera pelo pedido	81
Gráfico 13 – Opinião dos respondentes acerca do método de pagamento existente	82
Gráfico 14 – Opinião dos respondentes acerca da utilização dada às mesas na hora das principais refeições	82
Gráfico 15 – Opinião dos respondentes acerca da aparência dos colaboradores	83
Gráfico 16 – Opinião dos respondentes acerca da disponibilidade dos colaboradores	83
Gráfico 17 – Opinião dos respondentes acerca da comunicação de informações importantes pelos colaboradores	84
Gráfico 18 – Opinião dos respondentes acerca da simpatia dos colaboradores	84
Gráfico 19 – Opinião dos respondentes acerca da organização dos colaboradores	85
Gráfico 20 – Opinião dos respondentes acerca dos preços praticados no estabelecimento	88
Gráfico 21 – Taxa de variação anual do PIB real per capita, em Portugal	107
Gráfico 22 – Consumo das famílias anual, no território económico, em % do PIB	108
Gráfico 23 – Taxa de desemprego anual, em Portugal	109
Gráfico 24 – Taxa de variação média anual do índice de preços no consumidor, em Portugal	110
Gráfico 25 – População residente anual, em Portugal, por faixas etárias	111
Gráfico 26 – Volume de negócios anual, por localização geográfica, no setor da restauração e similares, em Portugal	118
Gráfico 27 – Resultado líquido do período, do setor da restauração e similares, em Portugal	119

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Valor do Alpha de Cronbach.....	77
Tabela 2 - Parâmetros que não se encontram no nível de satisfação total dos clientes	85
Tabela 3 – Percentagem de votação das categorias de produtos que os respondentes consideram existir falha de diversidade.....	87
Tabela 4 – Estatísticas das variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores”, agrupadas por sexo	90
Tabela 5 – Teste Levene e Teste t , para os grupos do sexo feminino e masculino	90
Tabela 6 – Estatísticas das variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores”, agrupadas por faixa etária	91
Tabela 7 – Teste da homogeneidade das variâncias, para os grupos das faixas etárias.....	92
Tabela 8 – Teste ANOVA, para os grupos das faixas etárias	92
Tabela 9 – Teste Welch, para os grupos das faixas etárias	93
Tabela 10 – Agrupamento das faixas etárias para a variável “serviço”, através do teste Scheffé	93
Tabela 11 – Estatísticas das variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores”, agrupadas por residência.....	94
Tabela 12 – Teste da homogeneidade das variâncias, para os grupos das residências	95
Tabela 13 – Teste ANOVA, para os grupos das residências.....	96
Tabela 14 – Teste Welch, para os grupos das residências	96
Tabela 15 – Agrupamento das residências para a variável “instalações”, através do teste Scheffé	96
Tabela 16 – Agrupamento das residências para a variável “colaboradores”, através do teste Scheffé.....	96
Tabela 17 – Número de empresas anual, no setor da restauração e similares, em Portugal e na Figueira da Foz	117
Tabela 18 – Volume de negócios anual e respetivas taxas de crescimento, no setor da restauração e similares, em Portugal e na Figueira da Foz	118

Índice de Figuras

Figura 1 – Localização dos concorrentes diretos do Coco Loco, dos potenciais concorrentes e de outros ‘players’	123
---	-----

Capítulo I - Introdução

I.1. Fundamentação da investigação

Em pleno século XXI, existem empresas que consideram o marketing como sendo uma atividade desenhada unicamente para dar suporte às vendas, isto é, para ajudar os gestores a vender, publicitar e promover os produtos (Chernev, 2012). É preciso entender que existe uma grande quantidade de trabalho edificado para atrair a atenção do consumidor antes das vendas e que, todo esse processo, remete para os mais diversos ramos. Todas as áreas de uma organização, relacionadas com a criação e entrega de valor e, consequentemente, com a satisfação do cliente, têm uma relação direta com o marketing (Shimoyama & Zela, 2002).

Estudos demonstram que as maiores fontes de problemas nas empresas, relacionados com o processo de entrega de valor e não só, são a falta de planeamento e a incapacidade de responder às mudanças ambientais. Para além disso, as empresas perdem demasiado tempo a tentar resolver problemas que poderiam ter sido evitados ou para os quais poderia ter-se edificado uma solução prévia. Neste sentido, torna-se essencial que as organizações desenvolvam uma atividade de planeamento (Farhangmehr, 2009).

O planeamento de marketing é o caminho mais eficiente e eficaz que permite às empresas passarem daquilo que são hoje para aquilo que querem ser no futuro. Isto é, “é a ferramenta que mede o que precisa de ser feito para atingir as metas estabelecidas” (Cyr & Gray, 1998, citados por Knychalskaa & Shawa em 2002, p. 103). Apesar de ser um processo demorado e complexo, a sua conceção e execução não representam um desperdício de recursos ou tempo para as empresas, pois existe um conjunto de vantagens que lhe podem ser agregadas (Toledo, Prado, & Petraglia, 2007a).

O planeamento de marketing pode ser dividido em dois tipos: o Plano Estratégico de Marketing e o Plano de Marketing. O primeiro define, avalia e seleciona as áreas de negócio onde a empresa irá atuar, preocupando-se com a distribuição dos recursos por essas áreas e com as estratégias que assegurarão a sobrevivência da organização. O Plano de Marketing está relacionado com o uso eficiente dos recursos, a direção que a organização irá dar aos negócios e as estratégias competitivas, isto é, a forma como irá concorrer nos mercados alvo (Knychalskaa & Shawa, 2002; Toledo, Prado, & Petraglia, 2007b).

Apesar de diferentes, o Plano Estratégico e o de Marketing estão relacionados, pois é o primeiro que direciona o segundo. Enquanto que o Plano Estratégico fornece um propósito

comum para a toda a organização, o de Marketing diz respeito à elaboração de planos que adequam o produto de uma empresa às necessidades dos mercados. Ou seja, o Plano Estratégico é abrangente e o Plano de Marketing contém detalhes muito específicos sobre as táticas que concretizam os objetivos (Knychalskaa & Shawa, 2002).

Quanto maior for uma organização, maior é a necessidade de exercer uma atividade de planeamento. Porém, não significa que uma microempresa não possa beneficiar das mesmas vantagens associadas a essa atividade (Nunes & Cavique, 2010).

Minderman (1992) aconselha todas as empresas a realizarem um Plano de Marketing, mesmo que não seja o mais sofisticado de todos, pois concede-lhes eficiência e controlo de resultados. Dada a importância da realização de um Plano de Marketing, torna-se relevante um estudo acerca da construção e da aplicabilidade do mesmo.

I.2. Justificação do tema

A temática do Plano de Marketing tem sido muito abordada nos últimos anos, nomeadamente no que diz respeito à sua construção e aplicabilidade. Góis (2011), por exemplo, elabora um Plano de Marketing para uma ourivesaria e começa por incluir no seu conteúdo um diagnóstico do ambiente onde a empresa se insere, uma análise interna da organização e uma análise SWOT. De seguida, estabelece os objetivos que a empresa deverá seguir e as estratégias que irão dar seguimento a esses objetivos. Por fim, cria um plano de ação, constituído pelo agendamento das ações, pelas projeções financeiras e pelos planos de contingência. Abrantes (2012), idealiza um Plano de Marketing para ser aplicado a um ginásio. Esse inclui: a análise situacional do ambiente empresarial; a análise SWOT; os objetivos e estratégias de marketing; a calendarização das ações; os orçamentos de marketing; e as métricas que avaliam o cumprimento dos objetivos. Alcântara (2013), também realiza um Plano de Marketing, aplicado a uma empresa de fabricação de papel. A construção deste assemelha-se aos anteriores, com o acréscimo do sumário executivo.

Autores como Silva (2013), Jacinto (2013), Pereira (2015), Correia (2016) e Carvalho (2017), empregam o mesmo tipo de estrutura aos seus Planos. A única diferença, entre eles, está na aplicabilidade, ou seja, no setor para onde é dirigido. O primeiro dirige-se a um hotel, o segundo a um restaurante e os outros a uma marca de vinhos, a uma escola de surf e a um grupo de comediantes, respetivamente.

Estudos realizados sobre a construção do Plano de Marketing, como é o caso do de Carvalho (2012), esclarecem que a estrutura de um Plano tem por base as mesmas etapas e que

cabe a cada gestor adequar o seu conteúdo ao setor/mercado que está a analisar. Assim sendo, a partir da sugestão de adaptar o modelo do Plano de Marketing, desenvolvido pela autora, a outros setores de atividade, irá efetuar-se um estudo sobre a aplicação do Plano de Marketing à empresa Coco Loco¹, um snack-bar que exerce a sua atividade no setor da restauração da Figueira da Foz.

A forte tradição gastronómica e a melhoria de alguns indicadores económicos, em Portugal, tem contribuído para o crescimento do consumo no setor da restauração. No entanto, este encontra-se saturado e os consumidores estão cada vez mais exigentes. No caso da Figueira da Foz, o elevado número de empresas pertencentes a este setor é uma constante ameaça para as organizações, pois proporciona aos consumidores uma vasta carta de opções, tornando o seu custo de mudança nulo. Para além disso, a cidade vive intensamente do turismo de praias, o que contribui para a dificuldade de sobrevivência das organizações no inverno. A inovação e a criação de novos conceitos é o que, atualmente, permite dominar no mercado. Neste contexto, seria útil para as empresas a realização de Planos que permitissem acompanhar a sua evolução, definir a utilização eficiente dos recursos e tomar decisões estratégicas.

A escolha deste tema foi proporcionada pelo gosto pessoal ganho pela área do marketing, ao longo do período académico. Esta ainda não tinha sido estudada até ao segundo ciclo de estudos do grau superior e, dada a importância da temática, revelou-se interessante o desenvolvimento desta investigação.

A empresa Coco Loco foi alvo de interesse por ser um pequeno negócio familiar com um enorme potencial não aproveitado e porque, nas condições em que o mercado se encontra, neste momento, não possui qualquer tipo de planos de curto, médio ou longo prazo. Para além disso, é a empresa onde trabalho há 8 anos.

Nenhum estudo foi encontrado acerca do Plano de Marketing no setor da restauração da Figueira da Foz e, por isso, uma investigação a este nível traz inúmeros benefícios, na medida em que poderá servir de guião para as empresas do setor da restauração. Além do mais, proporciona ao Coco Loco os conhecimentos necessários para agir, concretizar objetivos e ganhar vantagem competitiva.

¹ ‘Vide’ páginas 103 e 104

I.3. Objetivos da investigação

Com base no que foi dito anteriormente, é possível verificar que o objetivo da dissertação é elaborar um Plano de Marketing para o snack-bar Coco Loco.

Para dar seguimento ao Plano de Marketing, é necessário realizar um estudo de mercado, de forma a recolher determinadas informações acerca dos clientes do Coco Loco. Neste sentido, foram definidos os objetivos do estudo, ou seja, os objetivos específicos que possibilitarão a concretização do objetivo da investigação:

1. Identificar o público do estabelecimento;
2. Conhecer a opinião dos clientes acerca dos parâmetros de qualidade que caracterizam o snack-bar;
3. Saber se existe uma falha na diversidade de produtos disponíveis para venda;
4. Identificar os pratos que os clientes consideram ser os melhores;
5. Perceber se os preços praticados são justos;
6. Identificar os parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível da satisfação total dos clientes;
7. Analisar a semelhança de opiniões entre clientes de sexos, idades e residências diferentes, em relação aos parâmetros de qualidade do Coco Loco.

I.4. Metodologia

A primeira parte da investigação é constituída pela revisão bibliográfica. Esta foi elaborada em volta da temática do Plano de Marketing, começando pelo seu conceito e importância, mas incidindo, sobretudo, nas etapas que o constituem e no conteúdo de cada uma delas, para poder dar seguimento ao objetivo principal da dissertação.

Na segunda parte, identificou-se a necessidade de se proceder a um estudo de mercado que fornecesse informações para prosseguir com uma das etapas do Plano de Marketing, a análise dos consumidores. Para este estudo, foram construídos e entregues questionários a um grupo de clientes do Coco Loco que pudesse ser representativo da população. Após a recolha, efetuou-se a contagem dos mesmos, resultando numa amostra de 349 questionários entregues. No entanto, só se puderam considerar 177 válidos, devido à falta de respostas, total ou parcial, das questões e por não ser adequado, neste caso, a aplicação de métodos de imputação. Para a análise dos dados recorreram-se a técnicas de estatística descritiva e de inferência estatística.

A terceira parte da investigação teve como objetivo apresentar o conteúdo do Plano de Marketing do Coco Loco, de forma bem desenvolvida, completa e explicada.

I.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em sete capítulos, contando com a presença de apêndices:

- I. Introdução – este capítulo é constituído pela fundamentação da investigação, pela justificativa do tema, pelos objetivos gerais e específicos da dissertação e pela metodologia que irá ser utilizada para a realização deste trabalho;
- II. Revisão Bibliográfica – aqui foi desenvolvida a revisão da literatura que fundamenta o objetivo principal. Foram recolhidas informações acerca do Plano de Marketing, relativamente ao seu conceito, à sua importância, às etapas que o constituem e ao conteúdo de cada uma dessas etapas;
- III. Metodologia da Investigação – nesta fase da dissertação, explica-se a metodologia utilizada para prosseguir com os objetivos, incidindo sobre o desenho da investigação, os instrumentos de recolha de dados, a amostra e as técnicas de análise dos dados;
- IV. Análise e Discussão dos Dados Obtidos – nesta parte, procede-se à análise dos questionários, recorrendo-se a técnicas de estatística descritiva e de inferência estatística;
- V. Plano de Marketing Coco Loco – este capítulo apresenta o conteúdo do Plano de Marketing do Coco Loco, de forma bem desenvolvida, completa e explicada;
- VI. Conclusões – aqui, encontram-se as conclusões obtidas com a investigação, dando resposta aos objetivos, e são apresentadas as limitações do estudo e as recomendações para futuras investigações.

Capítulo II - Revisão Bibliográfica

II.1. Conceito de Plano de Marketing

Ideias para fazer crescer os negócios das empresas não faltam, o problema está em saber pô-las em prática. Como resposta a este problema, Leder (2006) sugere que as organizações² construam Planos de Marketing.

De acordo com Ancín (2000), um Plano de Marketing reúne três características essenciais:

- É um documento escrito: para que um Plano de Marketing possa ser apresentado, analisado, aprovado e posto em prática é necessário que exista um meio físico que comunique o seu conteúdo num ponto de vista formal;
- Dispõe de um conteúdo sistematizado e estruturado: qualquer Plano de Marketing requer um conjunto específico de estudos que permitam descrever a situação passada e presente da empresa, para que possam ser deduzidas as oportunidades e ameaças do mercado, assim como os pontos fortes e fracos da empresa. Concluídos os estudos, a organização poderá estabelecer os seus objetivos de marketing, desenvolver as estratégias³ e os meios de ação a seguir e, ainda, traduzir esses objetivos e planos de ação em termos de custos e resultados;
- Define, de forma clara, os campos de responsabilidade e estabelece procedimentos de controlo: um Plano de Marketing deve especificar os métodos de avaliação e controlo das ações que permitem alcançar os objetivos, para que no fim possam ser implementadas medidas corretivas aos possíveis desvios.

Sanz de la Tajada (1974, citado por Ancín em 2000, p. 79) vem concluir que:

“O Plano de Marketing é um documento escrito em que, de uma forma sistemática e estruturada, e após as correspondentes análises e estudos, se definem os objetivos a alcançar num determinado período de tempo, assim como se detalham os programas e os meios de ação necessários para atingir os objetivos enunciados no prazo previsto”.

Skacel (2005, p. 13) reforça a ideia anterior quando refere que a principal razão de existência de um Plano de Marketing está no equipamento de uma empresa com um plano de trabalho onde estejam indicados os resultados que ela deve alcançar, bem como as formas de

² As organizações podem, ou não, ter fins lucrativos (Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2015). No entanto, o tema abordado nesta dissertação não abrange as organizações sem fins lucrativos.

³ ‘Vide’ página 53.

os atingir. Assim, para este autor, o Plano de Marketing é, nada mais nada menos, que “um documento escrito que detalha ações específicas de marketing dirigidas a objetivos específicos no âmbito de um certo ambiente de marketing”.

Tanto Campomar⁴ (1983, citado por Toledo, Campomar e Toledo em 2006, p. 61) como Campomar e Ikeda⁵ (2006, citados por Lima e Carvalho em 2011, p. 167), concordam com os autores citados anteriormente quando dizem que o Plano de Marketing é “um documento que estabelece os objetivos da empresa, referentes ao próximo período de atividades, e que define os programas de ação necessários ao alcance desses objetivos”.

Toledo, Madeira, Shiraishi e Garber (2014) fazem questão de definir o Plano de Marketing não apenas como um documento, mas como um mapa concebido antecipadamente para direcionar e orientar uma organização.

Numa perspectiva um pouco diferente, Leder (2006) defende que um Plano de Marketing é um roteiro que permite as empresas identificarem os seus clientes-alvo e descreverem os métodos que irão utilizar para os atrair.

Para prosseguir com o estudo do Plano de Marketing é necessário compreender alguns aspetos fundamentais deste tema: finalidades; objetivo; função; construção. De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação [IAPMEI] (n.d. b, p. 1), um Plano deste tipo tem por finalidade “orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades de marketing”. As estratégias da organização são, então, a base do Plano de Marketing e, por isso, os gestores das atividades de marketing devem garantir que as diretrizes estratégicas estão em harmonia com o Plano.

Toledo et al. (2006) e Lima e Carvalho (2011) mostram que as finalidades do Plano passam por:

- Explicar a situação passada, atual e futura da organização;
- Esclarecer as oportunidades e as ameaças que podem ocorrer;
- Estabelecer objetivos específicos e realistas;
- Detalhar as estratégias de marketing e os programas de ação que devem ser seguidos para atingir os objetivos;
- Indicar as pessoas responsáveis pela execução dos programas;
- Especificar os instrumentos de controlo;

⁴ Campomar, M. (1983). Revisando um modelo de plano de marketing. *Revista Marketing*, 121.

⁵ Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planeamento e a confeção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.

- Realizar calendários que indiquem os prazos para a execução dos programas e dos respectivos controles;
- Quantificar as metas e os programas, isto é, realizar previsões e orçamentos.

Relativamente ao objetivo do Plano, Neves, Cônsoli, Lopes e Cônsoli (n.d.) defendem que este consiste em traduzir as estratégias de marketing em ações, de forma a que essas possam ser desenvolvidas no médio e longo prazo.

Skacel (2005) vem salientar um conjunto de pontos que considera serem algumas das funções do Plano de Marketing: facilitar a organização do raciocínio; apontar os pontos fracos e fortes da empresa; analisar a concorrência; identificar obstáculos; expor oportunidades ocultas; procurar soluções; fixar prioridades; analisar estratégias alternativas; preparar ações corretivas; proporcionar os meios para medir o progresso; fornecer um plano de trabalho e um caminho a seguir; equipar a empresa para o crescimento.

A construção do Plano fica ao critério dos gestores das atividades de marketing, como já foi referido anteriormente. Este documento pode variar na sua extensão e a sua elaboração costuma ser concebida para o intervalo de um ano, isto é, para o próximo período de atividades empresariais. O seu conteúdo deve conter linguagem simples, informações objetivas e claras, e não deve incluir elementos desnecessários e sem conexão, uma vez que o Plano deve ser uma ferramenta facilitadora e não um obstáculo à formulação e implementação de estratégias de marketing (Toledo et al., 2006).

Os mesmos autores acrescentam que o grupo de profissionais responsáveis pela implementação dos programas deve estar envolvido na fase de confeção do Plano, de forma a aumentar a sua qualidade e garantir cooperação na etapa de execução. Para além destes pontos, também é importante, no ato de elaboração do Plano de Marketing, que exista coordenação e interação entre todas as áreas funcionais da organização, para que as informações necessárias possam ser recolhidas da forma mais completa possível.

Na fase de implementação do Plano, devem existir reuniões periódicas ao longo do ano, para que esse possa ser alvo contínuo de revisão e esteja sempre atualizado (Neves et al., n.d.).

II.2. Importância do Plano de Marketing – vantagens; desvantagens; problemas da não concretização; barreiras; sucesso

Ao contrário da intuição, principal responsável pela tomada de decisões empresariais no passado (Ancín, 2000), o Plano de Marketing veio trazer uma série de vantagens ao sistema de gestão das empresas:

Quadro 1 – Vantagens do Plano de Marketing

Autores	Vantagens
Leeflang e Mortanges (1997)	<ul style="list-style-type: none">• Comunica os objetivos desejados, as estratégias escolhidas e as atividades que a organização quer implementar;• Permite a coordenação das atividades;• Leva à identificação e alocação de tarefas;• Aumenta a eficácia funcional da empresa, o que possibilita a poupança de tempo e dinheiro;• Facilita o controlo, a avaliação e as ações corretivas.
Ancín (2000)	<ul style="list-style-type: none">• Garante uma tomada de decisões sistemática;• Obriga a moldar um programa de ações coerentes com o caminho projetado para as atividades de marketing;• Contribui para a colaboração entre os departamentos da empresa que estão envolvidos nas ações e para a descentralização, tanto a nível corporativo como de marketing;• Converte os objetivos corporativos em objetivos de marketing;• Programa e orçamenta os meios necessários para alcançar as metas;• Propõe um calendário de ações.
Dibb, Simkin & Wilson (2008)	<ul style="list-style-type: none">• Permite uma tomada de decisões mais informada;• Contribui para uma melhoria da comunicação e da coordenação entre funções;• Possibilita uma afetação mais eficiente dos recursos.
Toledo et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none">• É um guia para todas as ações de marketing do próximo ano;

	<ul style="list-style-type: none">• Força os gestores de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do procedimento de marketing;• Salienta uma forma de monitorar os resultados atuais com os esperados.
IAPMEI (n.d. b)	<ul style="list-style-type: none">• Antecipa as decisões a tomar, diminuindo assim eventuais erros;• Formaliza e explicita as decisões a tomar.
Neves et al. (n.d.)	<ul style="list-style-type: none">• Flexibiliza as reações face a fatores imprevistos;• Permite analisar a performance dos participantes do Plano;• Possibilita uma gestão rigorosa e organizada fundada em procedimentos, orçamentos e projetos previstos.

Fonte: Elaboração própria

Apesar dos benefícios citados, que se referem às motivações internas da empresa, a adoção de um Plano também pode contribuir para “persuadir investidores a fornecerem fundos para a organização, podendo, assim, alavancar novos negócios” (Kotler & Keller⁶, 2008, citados por Toledo et al. em 2014, p. 63).

Por via da regra, uma matéria que ofereça benefícios também acarreta alguns inconvenientes, sendo que o Plano de Marketing não é exceção. Apesar da complexidade e do tempo necessário para elaboração do Plano, a sua conceção e execução não representam um desperdício de recursos ou tempo, pois existe um conjunto de vantagens que lhe podem ser agregadas, como já foi visto anteriormente. Além de que, com o passar do tempo, a empresa ganhará mais facilidade em realizar os seus Planos de Marketing e estará cada vez mais orientada para o mercado (Neves et al., n.d.). No entanto, podem verificar-se as seguintes desvantagens (Toledo et al., 2014):

- Tendência para retardar as ações;
- Alguns administradores podem sentir-se presos, sem poder exercer iniciativa própria, espírito inovador e empreendedor;
- Alguns problemas podem ser melhor resolvidos à medida que vão aparecendo em vez de serem antecipados;

⁶ Kotler & Keller. (2008). *Marketing management* (13ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- As decisões estratégicas baseiam-se em condições de incerteza do ambiente externo, ou seja, têm por base a subjetividade;
- Os comportamentos burocráticos aumentam, substituindo a flexibilidade desejada nos ambientes instáveis em que a empresa vive.

Por outro lado, a ausência de um Plano deste tipo pode causar vários problemas às organizações (Toledo et al., 2014):

- Oportunidades perdidas de lucro;
- Números sem sentido em planos de longo prazo;
- Objetivos irreais;
- Ausência de informações de mercado;
- Disputa interfuncional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas;
- Vulnerabilidade às mudanças ambientais;
- Perda de controle do negócio.

Com o passar do tempo, as empresas podem deparar-se com obstáculos que as impedem de prosseguir com o Plano de Marketing. Nesse caso, devem proceder à identificação dessas barreiras e à apresentação de soluções, para que o Plano possa ser desenvolvido e implementado. Segundo Dibb et al. (2008), essas barreiras podem estar relacionadas com a infraestrutura da organização, o processo de planeamento de marketing ou a implementação do Plano:

Quadro 2 – Barreiras do Plano de Marketing

Tipos de Barreiras	Barreiras
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none">• Apoio insuficiente da direção para o planeamento e a libertação de recursos;• Falta de orientação para habilidades-chave de planeamento;• Recursos financeiros insuficientes;• Tempo insuficiente para conduzir o processo;• Falta de pessoal especializado para fazer análises e tomar decisões estratégicas;• Gestores mal informados.

Processo	<ul style="list-style-type: none">• Má adaptação entre o planeamento de marketing e planeamento estratégico corporativo;• Falta de conhecimentos acerca do processo de planeamento;• Poucos conhecimentos para a coleta e o compartilhamento de dados, dificultando o preenchimento de lacunas;• Conhecimentos inadequados para traduzir os estudos iniciais em estratégias e táticas de marketing;• Esforços inadequados para atualizar e verificar a qualidade da informação;• Comunicação fraca entre departamentos e pessoas, impedindo a eficiência do processo;• Falta de motivação por parte dos responsáveis do planeamento;• Envolvimento ineficaz da administração, que retarda o processo de planeamento.
Implementação	<ul style="list-style-type: none">• Informações erradas ou incompletas no plano de marketing;• Dificuldades de adaptação às alterações estruturais resultantes do processo;• Falta de orientação interna;• Fraco envolvimento da direção, impedindo a correta implementação do planeamento;• Não reconhecimento de que a implementação exige o esforço de pessoas e de tempo;• Comunicação fraca, causando uma implementação lenta e ineficiente;• Insuficiência de recursos financeiros para implementar o programa resultante;• Poucas ações corretivas;• Falta de medidas de desempenho ou o reconhecimento de que novas métricas devem ser criadas.

Fonte: Adaptado de Dibb et al. (2008)

Com barreiras ou sem barreiras, Toledo et al. (2014) defendem que o Plano de Marketing apenas será bem-sucedido se focalizar os esforços num mercado-alvo bem definido, se estiver preparado para identificar possíveis ameaças futuras, isto é, se considerar os fatores

que poderão colocar em causa o cenário em que a empresa vive atualmente, e se encontrar alternativas a essas ameaças.

Minderman (1992) também apresenta alguns conselhos para que um Plano de Marketing possa trazer benefícios para a empresa: tanto os elevados níveis de gestão como os que servem de apoio devem reunir-se para definir os objetivos do próximo ano e as outras etapas que constituem o Plano; o Plano deve basear-se na realidade; o Plano deve ser alvo de uma examinação profunda, uma vez que a realidade atual da empresa pode ser muito diferente de suposições de longa data; a empresa deve utilizar todas as ferramentas que tem ao seu dispor para obter informações; deve ser criado um Plano flexível, uma vez que as circunstâncias vão-se alterando à medida que o tempo passa; o Plano de Marketing nunca deve ser feito apenas por uma pessoa, pois é importante que exista entreaajuda, troca de ideias e vários pontos de vista para o enriquecer.

Frith (2010), faz questão de frisar que um plano deste tipo precisa de estar em consonância com as estratégias empresariais de longo-prazo, o que significa que não pode ser avaliado isoladamente, devendo acompanhar a revisão do Plano Estratégico de Marketing. Outro fator importante diz respeito ao cliente⁷. É necessário fazer uma análise dos resultados dos canais de distribuição, da forma como os clientes percecionam a marca⁸ e das mudanças de critérios de decisão dos consumidores. A ideia é verificar se a empresa continua a transmitir valor⁹ para os seus clientes atuais, uma vez que estes são o bem mais valioso que ela pode ter.

⁷ De acordo com Medeiros e Lima (2002), um cliente é uma pessoa que compra um produto para consumo próprio ou alheio. E um consumidor é aquele que utiliza o produto. Apesar de diferentes, nesta dissertação não serão feitas distinções entre os conceitos “cliente”, “comprador”, “consumidor” e “utilizador”. Estes deverão ser interpretados como “a pessoa que compra e/ou utiliza o produto”.

⁸ Marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou qualquer outra característica que identifica um produto como distinto de outros (...) Uma marca pode identificar um item, uma família de itens ou todos os itens de uma empresa” (AMA, 2010, citado por Gabriel em 2010, p. 44).

⁹ Valor é definido como “a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador” (Frederico, 2008).

II.3. Etapas do Plano de Marketing

Para seguir com a temática do Plano de Marketing, convém realizar-se um levantamento das teorias que estudam a sua constituição. Nos últimos anos, têm sido vários os autores que investigam e dão opinião acerca das etapas que compõem o Plano de Marketing:

A - John Westwood (2000):

- 1) Definir objetivos corporativos;
- 2) Realizar pesquisas internas externas de marketing;
- 3) Efetuar uma análise SWOT e suposições;
- 4) Definir objetivos de marketing e estimar os resultados esperados;
- 5) Gerar estratégias de marketing;
- 6) Definir programas;
- 7) Definir orçamentos;
- 8) Escrever o Plano;
- 9) Comunicar o Plano;
- 10) Utilizar um sistema de controlo;
- 11) Rever e atualizar.

De acordo com Westwood (2000), as empresas devem começar por estabelecer os objetivos corporativos de longo prazo, para que as restantes fases do Plano possam estar alinhadas com os objetivos primordiais da organização.

O segundo passo consiste numa pesquisa acerca do ambiente onde a empresa está inserida. Esta pesquisa deve envolver o mercado, os clientes, os concorrentes e todo o ambiente económico e político que a rodeia.

Assim que estiver finalizada a investigação anterior, as informações-chave devem ser examinadas sob a forma de uma análise SWOT, para que a empresa possa tomar melhores decisões. As próximas fases deverão ter por base um conjunto de suposições sobre fatores económicos externos, tecnológicos e competitivos.

O quarto passo é um dos mais importantes e diz respeito à definição dos objetivos de marketing, isto é, ao que a organização quer alcançar qualitativamente e/ou quantitativamente. Tais objetivos só poderão ser alcançados se forem formadas estratégias para o marketing mix, que constituem a fase seguinte do Plano de Marketing.

A sexta e sétima etapas resumem-se à definição de programas e à fixação de orçamentos, respetivamente. A primeira trata de estabelecer quem faz o quê, quando e como, e a segunda permite esclarecer os recursos necessários para a execução do Plano e quantificar os custos e riscos financeiros envolvidos no processo.

Na oitava etapa, o autor refere que o Plano deve incluir um índice, para facilitar o leitor a encontrar as várias secções que o constituem, assim como uma introdução que explique as razões da sua elaboração e um sumário que forneça informação acerca dos pontos-chave do Plano de Marketing.

Por último, o Plano deve ser comunicado àqueles que o irão implementar, devem ser desenvolvidas medidas de controlo dos objetivos e, como as condições que rodeiam as empresas estão em constante mudança, o Plano também deve ser regularmente examinado e atualizado. Quando as circunstâncias do ambiente mudam e o plano precisa de ser modificado, deve voltar-se à fase das suposições, rever-se e alterar-se o que for necessário, para que as etapas seguintes possam também ser transformadas.

B - David L. Edgell Sr.; Kurtis M. Ruf; Alpa Agarwal (2000):

- 1) Análise das necessidades;
- 2) Análise da situação;
- 3) Posição estratégica;
- 4) Objetivos;
- 5) Estratégias;
- 6) Definição do marketing mix;
- 7) Orçamento;
- 8) Implementação, avaliação e ajustamentos.

Edgell Sr., Ruf e Agarwal (2000) defendem que o primeiro passo do Plano de Marketing consiste em apresentar as necessidades da empresa, que serão convergidas em objetivos estratégicos de longo prazo.

No segundo passo realizam-se investigações externas e internas à organização. São elaboradas pesquisas que examinam a situação do mercado, dos clientes e da concorrência e são feitas análises a fatores como as vendas, proveitos, ciclo de vida dos produtos¹⁰, etc. Desta

¹⁰ ‘Vide’ página 60.

forma, a empresa estará mais facilmente preparada para entender os seus pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades que o mercado presenteia.

Depois de concluída a fase anterior, a empresa está preparada para dar início ao terceiro e quarto passos, que consistem em definir o seu posicionamento estratégico e os objetivos de curto prazo, respetivamente.

No quinto passo são desenvolvidas as estratégias que levarão a empresa a avançar para os seus objetivos e identificados os fatores críticos de sucesso.

Os próximos passos devem definir os elementos do marketing mix e desenvolver o orçamento, baseado em vendas e custos.

O oitavo e último passo diz respeito à implementação do Plano e à avaliação e ajustamento das etapas referidas anteriormente.

C - Aníbal Pires (2008):

- 1) Definição do negócio e estratégias de marketing;
- 2) Posição concorrencial;
- 3) Pressupostos;
- 4) Objetivos operacionais;
- 5) Programas de ações, orçamentos e calendário;
- 6) Resumo financeiro;
- 7) Sistema de controle, motivação e responsabilização.

Pires (2008) refere que qualquer Plano de Marketing deve começar com a definição do negócio, o que significa que deve apresentar-se, resumidamente, a oferta e os mercados que serão atingidos pela empresa, assim como uma breve descrição da forma como atuará nesse mercado. No mesmo ponto, explicitam-se as estratégias de marketing, tendo em conta o âmbito, vantagens competitivas, objetivos estratégicos, sinergias e alocação de recursos.

No segundo passo, pretende-se fazer uma análise da situação. Ou seja, procura-se identificar os problemas e as oportunidades com que se depara a organização, através de um estudo da evolução do mercado, da empresa e da concorrência. A ideia é tentar perceber a sua posição concorrencial atual.

Na terceira etapa, apresentam-se os pressupostos subjacentes às previsões de curto prazo, que servirão de base aos objetivos e programas da empresa, como por exemplo a

evolução dos contextos económicos, políticos e tecnológicos, as estratégias dos concorrentes, possíveis modificações dos segmentos-alvo¹¹, etc.

A quarta etapa diz respeito ao estabelecimento dos objetivos que devem ser atingidos durante o período a que se refere o Plano de Marketing.

Na quinta etapa devem ser expostas, de forma pormenorizada, as ações que permitirão atingir os objetivos fixados. Estas devem englobar os elementos do marketing mix e estar associadas a um orçamento e a um calendário.

A penúltima etapa serve para avaliar o impacto financeiro dos programas referidos e, ao mesmo tempo, testar a possibilidade de atingir os objetivos previamente fixados.

Na última etapa, devem ser apresentados os responsáveis por cada ação e deve ser implementado um sistema que permita acompanhar a execução do Plano, para obrigar a controlar os objetivos e os prazos propostos.

D - Joaquim Caetano e Luís Rasquilha (2010):

- 1) Sumário executivo;
- 2) Análise da situação corrente;
- 3) Análise SWOT;
- 4) Objetivos;
- 5) Estratégias de marketing;
- 6) Programas de ação;
- 7) Análise económico-financeira;
- 8) Controlo;
- 9) Anexos.

Segundo Caetano e Rasquilha (2010), todos os Planos de Marketing devem começar com um sumário. Este deve incluir as principais partes do Plano, como os pontos essenciais da análise da situação, os objetivos, as estratégias, os programas de ação e os resultados financeiros esperados.

A análise da situação corresponde a uma investigação histórica da empresa, onde se devem colocar informações acerca do mercado onde atua; do marketing praticado; das vendas, custos e margens de comercialização; da tecnologia utilizada ou ao seu alcance, para aperfeiçoamentos de produtos e processos; e das influências do Estado e da sociedade em geral.

¹¹ ‘Vide’ páginas 54 e 55.

Neste ponto, também se elaboram pesquisas relacionadas com o setor da organização, os clientes, os colaboradores internos e a concorrência.

Após estas duas primeiras etapas, segue a análise SWOT e o estabelecimento dos objetivos. Estes devem ser definidos em relação ao nível global da empresa, ao nível de divisão/produto/área de negócio e, por fim, ao nível de marketing.

De seguida, definem-se as estratégias de marketing, os respetivos programas de ação e elabora-se uma análise económico-financeira que permita estabelecer orçamentos e comparar custos e proveitos.

O Plano deve terminar com medidas que controlem o que foi previsto atingir e com planos de contingência que façam frente a situações de incumprimento dos objetivos. Os anexos também podem ser adicionados ao Plano, para sustentar as informações que originaram o conteúdo deste.

E - Marian Wood (2010):

- 1) Análise da situação corrente;
- 2) Pesquisa e análise do mercado e dos clientes;
- 3) Determinação dos segmentos-alvo e do posicionamento;
- 4) Definição dos objetivos de marketing;
- 5) Definição das estratégias de marketing e dos programas;
- 6) Estabelecimento de medidas de progresso e performance;
- 7) Implementação, avaliação e controlo.

Para Wood (2010), a primeira fase do Plano de Marketing constitui a análise da situação corrente da organização. Por um lado, nesta etapa, deve efetuar-se uma pesquisa que permita entender a situação interna da empresa, examinando-se a missão, os recursos, a oferta, as relações comerciais e as suas capacidades. Por outro lado, deve realizar-se uma investigação externa, isto é, analisar-se os fatores competitivos e estudar as tendências e as mudanças de ambiente no âmbito político, económico, sociocultural, tecnológico, legal e ecológico. Este passo irá fornecer as informações necessárias para realizar uma análise SWOT, que, segundo a autora, pode estar incluída nesta mesma etapa.

A segunda etapa consiste numa análise do mercado e dos clientes da organização. Aqui, é importante estudar as quotas de mercado das empresas; a procura do produto; as necessidades, os padrões de compra e a satisfação dos consumidores.

Na terceira fase, a empresa deve segmentar o mercado em grupos de consumidores e escolher aquele ou aqueles em que se quer focar. Ao mesmo tempo, deve escolher a forma como quer ser distinguida nesse segmento.

Na quarta e quinta fases estabelecem-se os objetivos, as estratégias e os programas de marketing, que devem estar em consonância com os objetivos de nível superior.

Na etapa seguinte, desenvolvem-se medidas que ajudem a acompanhar o progresso e a performance da organização, de forma a perceber, posteriormente, se os resultados estão ou não a ser atingidos. Porém, é essencial que se determinem previamente: os orçamentos, as previsões, os calendários e os responsáveis pelas ações.

Por último, o Plano deve ser implementado, avaliado e controlado. Para além destes passos, deve ser elaborado um sumário executivo que descreva, brevemente, os pontos principais do Plano.

F - Malcolm McDonald e Hugh Wilson (2011):

- 1) Missão e objetivos corporativos;
- 2) Auditoria de marketing, visão geral do mercado e análise SWOT;
- 3) Suposições, objetivos e estratégias de marketing e estimação dos resultados esperados e identificação de planos alternativos;
- 4) Orçamento e programas de ação.

McDonald e Wilson (2011) propõem que o Plano de Marketing deve ser dividido em quatro partes. A primeira corresponde à definição das metas, o que significa que devem ser elaborados a missão e os objetivos corporativos da empresa.

Na segunda fase, deve efetuar-se uma análise da situação, onde se realiza uma pesquisa sobre os fatores externos – económicos; políticos; fiscais; tamanho do mercado; principais concorrentes; etc. – e internos – custos; vendas; preços; etc. – que afetam a organização e onde se efetua um estudo do mercado, mencionando o seu funcionamento, os segmentos-alvo da empresa, etc. Por fim, elabora-se uma análise SWOT.

A terceira fase diz respeito à formulação de estratégias. Nesta etapa, é necessário fazerem-se suposições sobre fatores que possam influenciar o ambiente onde a empresa está inserida, de forma a standardizar o planeamento. Só depois é que se deve prosseguir com a definição dos objetivos e das estratégias de marketing, com a determinação dos resultados esperados e com a identificação de alternativas estratégicas.

Na quarta e última etapa, alocam-se os recursos, calculam-se os custos necessários, desenvolvem-se os programas que irão dar suporte às estratégias e monitorizam-se as ações.

Depois de elaborada a última etapa, é importante que as organizações façam uma avaliação ao que foi dito no Plano e que mantenham um constante controlo dos resultados, para que possam atualizá-lo sempre que necessário.

G - Rita Carvalho (2012):

- 1) Sumário executivo;
- 2) Análise da situação – análise externa, análise interna e análise SWOT;
- 3) Objetivos e estratégias de marketing;
- 4) Plano operacional de marketing;
- 5) Plano de implementação e programas de ação;
- 6) Informações financeiras;
- 7) Avaliação e controlo;
- 8) Planos de contingência.

De acordo com Carvalho (2012), o Plano de Marketing deve ser iniciado com um sumário, para que o leitor conheça o seu conteúdo de forma rápida e sintética. Logo de seguida, deve prosseguir com uma análise da situação, isto é, uma análise dos fatores externos e internos que influenciam a atividade de uma empresa. A externa é dividida no macro – fatores económicos, socioculturais, demográficos, culturais, político-legais, ambientais e tecnológicos – e microambiente – concorrência, setor, comunidade, fornecedores, distribuidores e clientes. A interna engloba os recursos financeiros, humanos e de produção, o marketing e a oferta. Posteriormente, deve realizar-se uma análise SWOT que envolva o estudo efetuado anteriormente.

Após a análise da situação atual da empresa, deverão ser indicados os objetivos de marketing que a empresa pretende atingir e as estratégias de marketing que levarão a cabo esses objetivos. As estratégias estão relacionadas com os segmentos-alvo, o posicionamento, o ‘branding’¹² e as fontes de mercado.

Na terceira e quarta etapas, elabora-se o plano operacional de marketing e apresentam-se os programas de ação, respetivamente. No plano operacional são tomadas decisões acerca do

¹² ‘Vide’ página 58.

marketing mix. Nos programas devem estar descritas as ações a realizar ao longo do ano, os prazos de realização e os responsáveis por essas ações.

As informações financeiras estão relacionadas com as ações da etapa anterior e devem apresentar dados relativos aos custos, vendas e lucros estimados.

A penúltima etapa deve indicar as medidas de controlo da atividade de marketing e as formas de avaliar os resultados das ações.

Por fim, na oitava fase do Plano, devem ser elaborados planos alternativos que permitam a empresa adaptar-se a mudanças repentinas no ambiente onde se insere.

H - Philip Kotler e Gary Armstrong (2014):

- 1) Sumário executivo;
- 2) Situação corrente;
- 3) Análise SWOT;
- 4) Objetivos e problemas;
- 5) Estratégias de marketing;
- 6) Programas de ação;
- 7) Orçamentos;
- 8) Controlos.

Kotler e Armstrong (2014) defendem que o Plano de Marketing deve começar com um resumo e só depois introduzir uma pesquisa acerca da situação corrente da empresa, isto é, acerca do mercado, produto, competitividade, entre outros. Esta parte do Plano pode englobar uma prévia descrição do passado e presente da organização.

Após realizada toda a coleta e análise dos dados da segunda etapa, elabora-se uma análise SWOT, definem-se os objetivos e as estratégias de posicionamento e do marketing mix. Junto da quarta etapa, pode incluir-se um capítulo onde serão mencionados os problemas que poderão surgir durante o período de implementação do Plano e que prejudicarão a concretização dos objetivos.

Por fim, elaboram-se os programas de ação, definem-se os orçamentos e determinam-se as medidas de controlo das previsões, explicando o que deve ser controlado e a forma de o fazer.

I - Philip Kotler e Kevin Keller (2016):

- 1) Sumário executivo;
- 2) Análise da situação;
- 3) Estratégias de marketing;
- 4) Táticas de marketing;
- 5) Projeções financeiras;
- 6) Implementação de controlos.

Para Kotler e Keller (2016), o Plano de Marketing deve iniciar com um sumário executivo e seguir com uma análise do meio onde a empresa está inserida. Essa análise deve apresentar informações que possam dar prosseguimento a uma análise SWOT.

Logo de seguida, elaboram-se as estratégias de marketing. Nesta fase, devem constar a missão, os objetivos financeiros e de marketing, a forma de atingir os objetivos, as necessidades dos consumidores e a posição competitiva da empresa.

Na quarta etapa, elaboram-se as táticas de marketing, que se referem às atividades de marketing que serão necessárias para implementar as estratégias.

As projeções financeiras incluem a previsão das vendas e a estimativa das despesas. E a implementação de controlos diz respeito à apresentação das medidas que irão monitorar e ajustar a implementação do Plano.

J - Maria Inês Prasrlak (2016):

- 1) Sumário executivo;
- 2) Análise do ambiente;
- 3) Definição do público-alvo;
- 4) Definição do posicionamento de mercado;
- 5) Definição dos objetivos e metas;
- 6) Definição das estratégias de marketing;
- 7) Implementação;
- 8) Avaliação e controle.

Segundo Prasrlak (2016), a elaboração de um Plano de Marketing começa por um sumário executivo e segue com uma análise do ambiente empresarial. Nesta segunda etapa,

resumem-se todas as informações relativas aos fatores que exercem pressão sobre a organização e elabora-se uma análise SWOT.

De seguida, define-se o público-alvo, o posicionamento de mercado, os objetivos e as metas para o próximo período de atividades e as estratégias que concretizarão os objetivos, tendo por base o marketing mix.

Na sétima etapa propõe-se um plano de ação que permita colocar em prática o Plano de Marketing. Tal plano deve ser composto pelas atividades a serem desenvolvidas e pelos respetivos prazos, custos e responsáveis de atuação.

A última etapa serve para garantir a correta execução do Plano. Aqui, são apresentadas as formas de avaliação que permitirão perceber se o que foi previsto está a ser cumprido. Os elementos a serem avaliados podem ser: o desempenho das equipas; a variação do número de novo clientes; os custos; o facturamento realizado, etc.

II.4. Análise comparativa das diferentes abordagens

Ao efetuar-se uma análise das diferentes perspetivas de elaboração do Plano de Marketing, é possível verificar que, desde o ano 2000 até à atualidade, não existem grandes mudanças. As diferenças presentes dizem, somente, respeito à opinião de cada autor, não estando o fator tempo a exercer qualquer tipo de influência.

Num estudo menos pormenorizado às diversas abordagens, percebe-se que nem todos os autores concordam com a dimensão do Plano de Marketing. Uns desenvolvem mais o seu tamanho, outros preferem mantê-lo mais sintético. A construção do Plano varia entre quatro – McDonald & Wilson, 2011 – e onze – Westwood, 2000 – passos. No entanto, a quantidade de fases não é importante, uma vez que o conteúdo de cada uma poderá estar mais ou menos desenvolvido. Por exemplo, existem autores que numa só etapa englobam várias de outros autores.

Aquando da elaboração do Plano, existem etapas que praticamente todos os autores fazem referência: análise da situação corrente; definição dos objetivos de marketing; definição das estratégias de marketing; estabelecimento dos programas de ação; determinação dos orçamentos; criação de um sistema de controlo. McDonald e Wilson (2011) não se referem ao controlo como uma fase do Plano de Marketing, mas fazem questão de salientar que um sistema de controlo é imprescindível para execução de um Plano deste tipo. Kotler e Keller (2016) incluem os objetivos na mesma fase das estratégias. Edgell Sr., Ruf e Agarwal (2000) são os únicos autores que não mencionam a fase do controlo. Assim, é possível concluir que estes são

os passos mais importantes, e estritamente necessários, para a elaboração de um Plano de Marketing. É importante adicionar que, apesar de existirem etapas comuns aos autores, nem todas têm a mesma designação.

A etapa que menos foi referida, isto é, mencionada por apenas um autor, foi a dos anexos – Caetano & Rasquilha, 2010.

Westwood (2000) é o único autor que realça a necessidade de existência de um índice e de uma introdução no início do Plano de Marketing.

Caetano e Rasquilha (2010), Carvalho (2012), Kotler e Armstrong (2014), Kotler e Keller (2016) e Prasrlak (2016) são os autores que englobam o sumário executivo nas etapas do Plano de Marketing. Ainda assim, Westwood (2000) e Wood (2010) deixam presentes que um resumo do Plano é sempre importante, para que o leitor consiga identificar rapidamente as ideias-chave.

Pires (2008) defende que, antes da análise da situação, deve existir uma etapa que faça a descrição da empresa, através da definição do seu negócio.

Ao contrário dos outros autores, Prasrlak (2016) e Wood (2010) mencionam que deve existir uma etapa isolada para a segmentação-alvo e para a análise do mercado e dos clientes, respetivamente. Wood (2010) expressa que deve ser elaborada uma etapa que desenvolva o tópico “segmentação-alvo e posicionamento”. Da mesma forma, Edgell Sr., Ruf e Agarwal (2000), assim como Prasrlak (2016), defendem que o posicionamento deve ser uma etapa única.

Quanto à análise SWOT, apenas Caetano e Rasquilha (2010), Kotler e Armstrong (2014) e Westwood (2000) a referem como fazendo parte das etapas do Plano de Marketing. No entanto, todos os outros autores, à exceção de Pires (2008), consideram que essa mesma análise deve estar incluída no final do estudo situacional de marketing. Edgell Sr., Ruf e Agarwal (2000) não impõem a existência de uma análise SWOT mas sublinham que é essencial que as empresas saibam reconhecer os seus pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades de mercado.

As suposições ou pressupostos, que antecedem a fase dos objetivos, são referidos por três autores – McDonald & Wilson, 2011; Pires, 2008; Westwood, 2000.

Segundo Kotler e Armstrong (2014), devem mencionar-se os problemas que poderão surgir, durante o período de implementação do Plano, na fase dos objetivos.

Carvalho (2012) exclui as estratégias relacionadas com marketing mix da fase das estratégias de marketing e coloca-as entre esta e os programas de ação, designando esta nova etapa de “plano operacional de marketing”.

Tanto Carvalho (2012) como Caetano e Rasquilha (2010), fazem questão de expor a importância da elaboração de planos de contingência, apesar dos últimos os incorporarem na fase do controlo. McDonald e Wilson (2011) também mencionam a necessidade de se identificarem alternativas na etapa da formulação das estratégias.

A sequência do Plano de Marketing não varia de autor para autor, com a exceção dos objetivos corporativos de Caetano e Rasquilha (2010) que aparecem na fase dos objetivos de marketing.

No quadro seguinte pode observar-se uma comparação das diferentes opiniões referentes às principais etapas do Plano.

Quadro 3 – Comparação das diferentes opiniões referentes às principais etapas do Plano de Marketing

Autores	Etapas do Plano de Marketing								
	Sumário Executivo	Análise da Situação	Análise SWOT	Objetivos de Marketing	Estratégias de Marketing	Programas de Ação	Projeções Financeiras	Sistema de Controlo	Planos de Contingência
Westwood (2000)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Edgell Sr., Ruf & Agarwal (2000)		X	X	X	X	X	X		
Pires (2008)		X		X	X	X	X	X	
Caetano & Rasquilha (2010)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Wood (2010)	X	X	X	X	X	X	X	X	
McDonald & Wilson (2011)		X	X	X	X	X	X	X	X
Carvalho (2012)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kotler & Armstrong (2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Kotler & Keller (2016)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Prasrlak (2016)	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaboração própria

II.5. Suporte teórico do Plano de Marketing

Tendo em consideração as principais etapas do Plano de Marketing, referidas no quadro anterior – sumário executivo; análise da situação; análise SWOT; objetivos de marketing; estratégias de marketing; programas de ação; projeções financeiras; sistema de controlo; planos de contingência –, importa desenvolver alguma matéria teórica acerca de cada uma dessas fases, para que seja possível compreender de forma mais completa o conteúdo de cada uma e dar seguimento ao objetivo da dissertação.

II.5.1. Sumário executivo

De acordo com Carvalho (2012), o sumário executivo é o resumo do Plano de Marketing e deve conter uma breve referência de todas as suas etapas, incidindo nos objetivos e estratégias, no marketing mix e nas informações financeiras. Kotler e Keller (2016), acrescentam que o sumário deve, ainda, incluir uma breve apresentação da empresa e do seu negócio, para que o leitor possa situar-se e compreender rapidamente os objetivos que serão mencionados.

Segundo Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011) e McDonald e Wilson (2011), a melhor forma de revelar a identidade e personalidade de uma empresa é através da definição da sua missão. Esta deve ser composta pela razão de existência da organização, pela definição do seu negócio e pelos seus objetivos gerais, linhas orientadoras, principais competências, valores e princípios.

Do ponto de vista formal, o sumário deve ser claro e conciso e não deve ultrapassar as três páginas, para o que o leitor possa conhecer o Plano de uma forma sintetizada (Westwood, 2000)

II.5.2. Análise da situação

Na análise situacional da empresa, devem ser realizados dois tipos de auditoria: uma externa e outra interna. Na primeira, elabora-se um estudo dos fatores não controláveis pela empresa e que exercem influência a curto e longo prazo no processo de planeamento (Caetano & Rasquilha, 2010). Tais fatores podem ser macro e microambientais (Scherer, Piveta, Boemo, Gomes, & Santos, 2015). Na segunda, é realizada uma análise das variáveis que a empresa possui total controlo sobre (McDonald & Wilson, 2011).

II.5.2. A - Auditoria externa

A.1. Análise macroambiental

De acordo com Gupta (2013), o estudo macroambiental consiste em analisar o impacto das forças políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas nas operações da empresa. A este estudo dá-se o nome de análise PEST [political, economic, sociocultural and technological factors analysis].

Sammut-Bonnici e Galea (2015) acrescentam os fatores legais e ambientais, referindo o estudo macroambiental como a análise PESTLE [political, economic, sociocultural, technological, legal and environmental factors analysis], em vez de PEST. Autores como Kotler e Keller (2006) e Shimoyama e Zela (2002), englobam os fatores políticos e legais numa só força – fatores político-legais.

As forças macroambientais tanto podem beneficiar uma empresa como prejudicar outra. Apenas a análise pormenorizada desse ambiente é que determinará o grau de ameaça/oportunidade que cada força acarreta sobre cada organização. Dessa análise surgem dados relevantes para a análise SWOT (Gabriel, 2010).

a) Fatores políticos

Mesmo que um país se encontre em estabilidade política, é sempre necessário que as empresas estejam atentas às mudanças desse ambiente, pois a mínima alteração poderá levar a implicações sérias. Essas mudanças podem estar relacionadas com políticas governamentais, fiscais e de negociação; termo e mudanças de governo; legislação – comercial, fiscal, do trabalho e ambiental – em vigor e futura; legislação internacional; órgãos e processos regulatórios; financiamento, bolsas, iniciativas e outros incentivos; lobbying e grupos de pressão; licenças; restrições comerciais; transparência e nível da corrupção (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

b) Fatores económicos

Todas as empresas procuram criar estratégias flexíveis, que possam ser ajustadas à situação económica que a envolve, e tomar decisões que as conduzam à eficiência operacional. Para isso, é essencial que, no momento da análise macroambiental, sejam tidos em conta fatores como: o impacto da globalização; impostos; taxas; tarifas aduaneiras; desemprego; níveis de capacidade existentes no mercado de trabalho; disponibilidade de especialistas; práticas de

trabalho; padrões salariais; custos de trabalho; produto interno bruto [PIB] (Free-Management-Ebooks, n.d.).

Os autores referem, ainda, que o cenário dos compradores também pode mudar a qualquer momento, fazendo com que seja importante estudar o custo de vida do mercado-alvo; a disponibilidade de crédito e financiamento das famílias; o poder de compra dos consumidores e o seu nível de confiança na economia.

Scherer et al. (2015), mencionam que a fase económica do mercado onde a empresa se encontra – depressão, recessão, recuperação ou prosperidade –, as tendências dos preços dos produtos – inflação ou deflação –, as políticas monetárias e fiscais e o balanço de pagamentos são fatores que também exercem influência na tomada de decisões e operações empresariais.

c) Fatores socioculturais

Os fatores sociais e a comunicação intercultural desempenham um papel crítico nas empresas, pois uma análise mal elaborada desta parte do estudo acarreta sérios custos. Para evitar o surgimento de um problema como este, devem ser analisados os seguintes fatores: demografia; taxa de crescimento populacional; estatísticas de rendimento familiar; educação; estilos de vida; religião e etnia; cultura; crenças de saúde, carreira e ambientais (Babatunde & Adebisi, 2012).

Kotler e Keller (2006), assim como Shimoyama e Zela (2002), separam as forças demográficas das socioculturais. Enquanto que as demográficas afetam o produto/negócio “em função das variações da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, etnia, etc.”, as socioculturais afetam-no através dos valores, percepções, preferências e comportamentos básicos do público-alvo (Gabriel, 2010, p. 35).

d) Fatores tecnológicos

Por um lado, o ritmo acelerado da tecnologia pode trazer graves impactos e colocar em causa o futuro das empresas. Por outro, os avanços tecnológicos permitem que as organizações tenham maior liberdade de escolha, possam simplificar o fluxo do trabalho e eliminar obstáculos operacionais. Assim sendo, para evitar o surgimento de problemas e aumentar a potencialidade de agarrar as oportunidades tecnológicas, devem ser recolhidas informações de mercado acerca: da inovação e dos avanços tecnológicos; do ritmo de mudança;

do uso do ‘outsourcing’¹³; das atividades de investigação e desenvolvimento [I&D]; da eficiência produtiva; dos sistemas de gestão do conhecimento; da qualidade versus preço; da propriedade intelectual; das licenças e patentes; da atividade governamental e legislativa (Free-Management-Ebooks, n.d.).

e) Fatores legais

Existem leis que influenciam diretamente o funcionamento das organizações e, por isso, é importante considerar a legislação no momento da análise situacional. Aqui, devem estar presentes todas as leis, existentes e futuras, que afetam ou poderão afetar a esfera do consumidor, da concorrência, do trabalho, da saúde e segurança, do ambiente, entre outras que a empresa ache pertinente (Gillespie, 2016).

f) Fatores ambientais

Os aspetos ambientais não podem ser deixados de lado aquando da análise situacional, uma vez que também prejudicam a esfera das organizações. Neste sentido, devem ser apontados os impactos das empresas no meio ambiente e suas consequências – resultados das infraestruturas, da poluição e do desperdício; disponibilidade dos recursos naturais e dos seus custos; deveres legais e éticos. Outros fatores a ter em conta estão relacionados com o tempo, o clima e a localização geográfica. Mudanças de padrão destes elementos também podem trazer consequências a nível económico e social nas empresas (Free-Management-Ebooks, n.d.).

A.2. Análise microambiental

O microambiente envolve os indivíduos ou as organizações que têm interesse nas atividades da empresa e cujas ações têm impacto sobre esta. É o caso da concorrência, dos consumidores, do mercado, dos fornecedores e dos distribuidores (Kotler, 2013; Kotler & Keller, 2006). Gabriel (2010), Kotler, Armstrong, Wong e Saunders (2008) fazem, ainda, referência aos públicos.

¹³ O ‘outsourcing’ é o fornecimento de bens e serviços por entidades externas (Junior & Pires, 2017).

a) Análise da concorrência

De acordo com Timofeeva (2016), a análise competitiva tem como objetivo a coleta de informações que permitam a empresa pensar como os concorrentes, anteceder os seus passos e formular estratégias competitivas mais fortes.

A identificação dos concorrentes é o primeiro passo desta análise e existem duas formas de a fazer: baseada na procura ou na oferta. Na primeira abordagem, as empresas são consideradas concorrentes quando as suas ofertas satisfazem o mesmo conjunto de necessidades dos consumidores – concorrentes indiretos. Na segunda, as organizações são concorrentes quando existe similaridade entre recursos, tecnologia, estratégia, produtos e operações – concorrentes diretos (Bergen & Peteraf, 2002; Cancellier, 2013).

A concorrência representa uma ameaça para as empresas e, por isso, torna-se fundamental que se proceda à sua identificação. No entanto, não deixa de ser igualmente importante o reconhecimento dos potenciais concorrentes, isto é, as empresas cujas barreiras à entrada no mercado são mínimas ou facilmente contornáveis (Czepiel & Kerin, 2012).

O passo seguinte diz respeito à seleção de determinados dados concorrenciais e à sua apreciação. Apenas devem ser coletadas as informações estritamente necessárias, dentro deste conjunto de dados (Timofeeva, 2016):

- Objetivos futuros – financeiros, atitudes de risco, valores e crenças, incentivos;
- Expetativas acerca da indústria e dos concorrentes;
- Estratégias atuais e futuras – metas, marketing, linha de produtos, vendas, distribuição, produção, trabalho, pesquisa e desenvolvimento;
- Capacidades – básicas, de crescimento, de resposta, de se adaptar às mudanças, de manutenção de poder;
- Imagem corporativa e longevidade;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Portfolio de produtos, valor agregado, patentes e propostas de venda;
- Estruturas e estratégias de preço e custo.

Hiles (2015), acrescenta, ainda, que devem ser consideradas as seguintes informações concorrenciais: a cadeia de fornecedores e as preferências dos seus compradores, para que se possam identificar os ângulos mal/não explorados dos concorrentes; a quota de mercado e a perceção dos consumidores face aos seus produtos, de forma a examinar a excelência operacional, a intimidade com os clientes e a liderança dos produtos; os pontos fracos e fortes, assim como as oportunidades e ameaças que enfrentam, com o intuito de identificar as

competências que distinguem a concorrência e as oportunidades que a organização não conseguirá aproveitar. Lima, Pita e Brito (2014), referem a competência da equipa de vendas como um dos pontos a analisar.

O grande desafio que se enfrenta na análise da concorrência é conseguir identificar corretamente as características que melhor definem cada organização. Muitas das vezes são tomadas decisões erradas pela falta de uma visão mais rigorosa. Czepiel e Kerin (2012) referem seis pontos que os investigadores costumam falhar frequentemente, para que se possam evitar futuramente: definição errada dos limites da indústria; má identificação dos concorrentes; desconsideração das competências que não são imediatamente visíveis; excesso de ênfase no “onde”, e não no “como” irão competir; pressupostos errados; sobrecarga de informação.

b) Análise dos consumidores

Para conhecerem os consumidores do seu mercado-alvo, as empresas devem preocupar-se em compreender o comportamento de compra desses consumidores, isto é, todo o processo de decisão de compra que os envolve e os fatores influenciadores desse processo. Segundo Richers¹⁴ (1984, citado por Paus & Cruz em 2006, p. 168), esse comportamento é caracterizado pelas “atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/serviços para a satisfação de necessidades e desejos”.

De acordo com Gervasoni (2014), Moreira (2010), Silva e Azevedo (2015), o processo de decisão de compra é composto pelas seguintes etapas:

1. Reconhecimento do problema/necessidade – o consumidor identifica uma necessidade não satisfeita, isto é, sente que existe uma diferença entre o seu estado atual e o estado de desejo. Esta sensação é desencadeada por estímulos que o motivam a comprar um produto;
2. Procura de informação – o consumidor inicia uma pesquisa sobre o produto, ficando a conhecer as diferentes marcas que existem no mercado e as características dos produtos de cada uma;
3. Avaliação das alternativas – recolhidas as informações, estão reunidas as condições para o consumidor comparar as alternativas existentes e selecionar a melhor opção. O seu foco dirigir-se-á à marca cujas características do produto melhor satisfaçam a sua necessidade. A perceção que o consumidor tem sobre cada marca e as suas experiências anteriores são fatores que influenciam a avaliação;

¹⁴ Richers, R. (1984). O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. *Revista da Administração*.

4. Decisão de compra – o consumidor escolhe o produto/marca da sua preferência, decide quando e onde comprar, define o método de pagamento e compra-o. Antes da compra, existem fatores que podem modificar a sua intenção inicial, como o comportamento dos outros e as situações imprevistas;
5. Comportamento pós-compra – o consumidor efetua uma análise ao produto adquirido, que irá produzir a sensação de satisfação ou insatisfação. Esta pode ser influenciada pelo resultado do seu consumo, processo de compra ou expectativas do consumidor.

Os fatores influenciadores do processo de compra, estudado no parágrafo anterior, podem ser (Binotto, Denardin, Medeiros, Boligon, & Machado, 2014; Cuellar-Healey & Gomez, 2013a; Medeiros & Cruz, 2006):

- Culturais: cultura – crenças, valores, costumes; subculturas – nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas; classes sociais – divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que refletem a renda, a ocupação, o nível educacional e a área residencial;
- Sociais: grupos de referência que exercem influência direta sobre o consumidor – família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho – ou indireta sobre as atitudes ou comportamentos de uma pessoa – celebridades e políticos; posição social – ‘status’ do indivíduo na sociedade;
- Pessoais: idade; estágio do ciclo de vida; ocupação; circunstâncias económicas – salário, poupança, dívida, despesas; estilo de vida – atividades, interesses, opiniões; personalidade do consumidor – crenças, motivos, intenções, preferências, interesses;
- Psicológicos: motivação proporcionada pela necessidade de ter algo; percepção que se tem sobre um produto; aprendizagem que se obtém com a compra; uso que se dá ao produto; crenças – aquilo em que um indivíduo acredita.

Ao focarem-se nos elementos que influenciam o consumidor e em todo o processo de decisão de compra, as empresas adquirem conhecimentos que as ajudarão a atender às necessidades e desejos dos consumidores. Assim sendo, é essencial que as organizações determinem essas necessidades e desejos e os respetivos fatores estimulantes, para que possam criar produtos que satisfaçam os compradores. Uma vez criados os produtos, as empresas devem expor as suas características e os benefícios agregados (Kotler, Bowen, & Makens, 2014).

Os mesmos autores, referem a importância de as empresas procurarem identificar as fontes de informação dos consumidores – família, amigos, publicidade, internet, reputação, experiência, etc. –, assim como o tipo de informação contida em cada fonte. Para além disso,

os autores sublinham que, no ato da compra, as organizações devem fazer os possíveis para: assegurar que o consumidor irá ter uma boa experiência com a compra; tentar igualar a performance do produto às expectativas do consumidor; dar suporte aos consumidores insatisfeitos.

Nunes e Cavique (2010), acrescentam que é igualmente importante identificar os influenciadores da compra – prescritores, consultores, líderes de opinião, figuras de referência, figuras de identificação, etc. – e o efeito das marcas sobre os consumidores, uma vez que estes são fatores que interferem no processo de decisão.

c) Análise do mercado

A análise do mercado refere-se à recolha de informações que permitem descrevê-lo, controlar as suas mudanças e tomar decisões acerca da forma de atuação e avaliação dos resultados (Westwood, 2000). Estas informações devem abranger: o setor de atividade/área de negócio; o volume de vendas global; o valor de vendas total; a taxa de crescimento do último ano; o número de ‘players’ em atividade – clientes, fornecedores, concorrentes; o tipo de mercado – maduro, inovador, em crescimento; os canais de distribuição disponíveis e utilizados (Torres, 2011). McDonald e Wilson (2011), acrescentam que devem ser reunidas informações acerca da estrutura de segmentos do mercado; da dimensão do mercado e das suas principais características; dos desenvolvimentos e tendências dos produtos, preços, clientes, comunicação e práticas industriais.

Um fator que também deve ser considerado nesta análise é a atratividade do mercado. Esta é determinada pelas cinco forças de Porter (Cuellar-Healey & Gomez, 2013b; Gillespie, 2016):

- Ameaça de novos concorrentes – quanto mais difícil for a entrada de novos concorrentes no mercado, maior a probabilidade de as empresas existentes ganharem lucros superiores. A probabilidade de entrar no mercado é baixa quando: os custos de entrada são altos; as empresas existentes possuem mais conhecimento e experiência no mercado; as políticas governamentais protegem o mercado de novos entrantes; as marcas existentes estão associadas a um alto nível de fidelidade; as empresas existentes reagem de forma agressiva aos novos concorrentes;
- O poder de negociação dos clientes – quanto maior for o poder dos clientes, maior a probabilidade de eles forçarem as empresas a baixarem os preços e, consequentemente, reduzirem os lucros. O poder dos clientes é alto quando: existem muitos clientes que

adquirem uma grande quantidade de produto a uma empresa; o custo de mudança, para uma empresa concorrente, é baixo; o produto da empresa não se diferencia dos demais; os clientes são sensíveis ao preço;

- O poder de negociação dos fornecedores – quanto maior for o poder dos fornecedores, maior a probabilidade de serem eles a determinar os termos e condições de um negócio, o que torna mais difícil a obtenção de lucros por parte das empresas. O poder dos fornecedores é alto quando: existem poucos substitutos para os seus produtos; o custo de mudar de fornecedor é alto; o produto dos fornecedores é extremamente importante para as empresas;
- A rivalidade na indústria – quanto maior for a concorrência, mais dificuldade as empresas têm em obter lucros. A concorrência é alta quando: existe um grande número de empresas de tamanho similar no mercado; os custos de mudar de indústria são elevados; existe capacidade inutilizada e as empresas lutam para aumentar a própria procura; o mercado está a encolher e as empresas guerreiam pela sua participação na queda das vendas; a fidelidade das marcas da empresa é baixa;
- A ameaça de produtos substitutos – quanto maior o número de produtos substitutos no mercado, maior a probabilidade de os utilizadores mudarem de produto e, consequentemente, maior o risco de perda de lucros das empresas. O nível de ameaça depende dos custos envolvidos e da semelhança de características percebida pelos consumidores.

d) Análise da distribuição

Os canais de distribuição e venda são aqueles que fazem a transmissão dos produtos até aos clientes. Aquando da sua análise, devem ser considerados os seguintes aspetos (Nunes & Cavique, 2010):

- Estrutura de distribuição e venda tradicionalmente usada no mercado – agentes, grossistas, retalhistas, venda direta;
- Tendência de evolução dos canais – conservadorismo, modernização, verticalização¹⁵, horizontalização¹⁶, especialização;

¹⁵ A verticalização é a integração de novas unidades de trabalho na cadeia vertical da organização (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013).

¹⁶ A horizontalização diz respeito à aquisição de uma empresa fornecedora de itens ou serviços que compõem o produto final da empresa produtora (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013).

- Suscetibilidade a novas técnicas e métodos de gestão do ponto de venda – ‘merchandising’¹⁷, ‘franchising’¹⁸, ‘cash & carry’¹⁹, ‘take away’²⁰;
- Estratégias de distribuição de uso comum no mercado – venda exclusiva, seletiva, intensiva, extensiva;
- Capacidade dos elementos do canal para prestar serviços específicos, manipular ou conservar os produtos – plena, deficiente, ineficiente.

Carvalho (2012) completa o raciocínio anterior, acrescentando: o número de distribuidores e respetivas características; a repartição das vendas totais por tipo de intermediários e tendências futuras; os prazos de pagamento; a forma de entregar o produto; os meios de transporte; a localização; a política de preços, serviços e comunicação; o volume de encomendas; a rentabilidade obtida.

e) Análise dos fornecedores

Para Paula e Alves (2012), esta análise consiste na busca de informações que permitam identificar os melhores fornecedores. E, por melhores, consideram-se aqueles que são capacitados para exercer um serviço ou garantir um produto de qualidade, no prazo estabelecido e com as especificações corretas. Assim sendo, existem informações que devem ser consideradas no momento da análise: experiência do fornecedor na atividade; certificados; indicadores de desempenho; procedimentos internos escritos; sigilo das informações; sistema tecnológico utilizado; localização. Para além destas, existem outras igualmente importantes, tais como (Faria & Vanalle, 2006): qualidade dos serviços e produtos; velocidade e eficiência das entregas; flexibilidade; competência; custos; questões de segurança, meio-ambiente e saúde.

f) Análise dos públicos

Os públicos são grupos que detêm interesse e causam impacto nas empresas: públicos financeiros – organizações de financiamento; públicos media – jornais, revistas, rádio, televisão e outros que divulguem novidades, opiniões e informações; público governamental – governo;

¹⁷ Merchandising é a técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione uma maior visibilidade a produtos, com o propósito de influenciar a compra (Oliveira & Santos, 2011).

¹⁸ O franchising resume-se à colocação do conceito de uma empresa nos diversos mercados existentes, de forma a crescer e a destacar-se no mercado (Santiago & Pereira, 2011).

¹⁹ Serviço proporcionado por uma empresa grossista a uma retalhista, de modo a abastecê-la com uma variedade de produtos a baixo custo (Baptista, Ramirez, Oliveira, Teodoro, & Henrique, 2012).

²⁰ Comida embalada para ser consumida noutro local (Merriam-Webster, Take-away - Takeout, 2018).

grupos ambientalistas – grupo não organizacional de proteção do ambiente; públicos locais – vizinhos e organizações comunitárias; público em geral – consumidores e não consumidores; públicos internos – colaboradores, gerentes, diretores, voluntários (Costa, Miranda, Paiva, Carreira, & Valéry, 2006).

Santos (2008), faz referência aos grupos de interesse como parte do conjunto de organizações e indivíduos que se relacionam com as empresas, tais como: associações sindicais e empresariais; entidades reguladoras; lobbies sectoriais; associações de defesa do ambiente e dos consumidores.

II.5.2. B - Auditoria interna

A análise interna procura identificar as características dos recursos e as capacidades da empresa, bem como a sua aptidão em utilizar esses recursos de forma integrada, eficiente e eficaz (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011). Embora existam diversos critérios para avaliar os componentes internos de uma empresa, existe um que se mantém unânime aos autores. Tal diz respeito à análise das áreas funcionais da organização: marketing; finanças; recursos humanos; produção (Carvalho, 2012; Drees, Souza, Neto, & Figueiredo, 2008; Galindo, 2004; Gillespie, 2016; Matos, Matos, & Almeida, 2007; Nunes & Cavique, 2010). Para além destas áreas, ainda existe a de investigação e desenvolvimento que, segundo outros autores, deve ser alvo de estudo (Lisboa et al., 2011; Ribeiro, et al., 2009; Toledo et al., 2007a, 2007b).

Na função de marketing, devem ser analisados os seguintes fatores: reputação da marca; segmentos-alvo; satisfação e fidelidade dos clientes; posicionamento; ‘branding’; políticas de produto, preço, distribuição e comunicação; pessoas, processos e evidências físicas²¹ (Carvalho, 2012).

Segundo Nunes e Cavique (2010), as políticas referidas anteriormente estão relacionadas com: qualidade, design, estilo e embalagem do produto, assim como os serviços agregados; preços comparados com a média do mercado, descontos, prazos de pagamento, condições de financiamento; canais utilizados, equipa de vendas, merchandising, logística; eficácia das mensagens, capacidade para alcançar objetivos de comunicação, meios utilizados e respetivos custos.

²¹ ‘Vide’ página 65.

Na função de finanças, deve ser considerada a análise dos indicadores financeiros – demonstração de resultados, retorno sobre o investimento, taxa de crescimento, solvabilidade –, do sistema de planeamento e controle financeiro e do sistema de registos (Matos et al., 2007).

Nos recursos humanos, deve analisar-se a capacidade de gestão dos líderes, a facilidade de adaptação, a criatividade, as características pessoais e a evolução demonstrada pelos colaboradores, assim como o número de funcionários por departamento e a eficácia da comunicação interna (Carvalho, 2012). O clima social, o nível de formação e a motivação e participação de cada colaborador também são fatores a ter em conta no momento da análise (Lisboa et al., 2011). Outros autores referem, ainda, o processo de recrutamento e seleção, o nível de aprendizagem individual, a disciplina e as atitudes dos colaboradores, a satisfação individual, os cargos, salários e encargos sociais das pessoas (Matos et al., 2007).

Na análise da função de produção, devem ser recolhidas informações acerca das instalações e equipamentos, da qualidade dos produtos, da capacidade de produção, da força de trabalho capaz e dedicada, da capacidade de cumprir prazos, das economias de escala²² e das aptidões técnicas de produção (Kotler, 2013; Kotler & Keller, 2006).

Na área de I&D devem ser analisadas as pesquisas realizadas, as patentes existentes, as marcas registadas e os direitos de autor, as inovações da empresa, as tecnologias disponíveis e a capacidade científica de inovar (Galindo, 2004).

Recolhidos os fatores que caracterizam o ambiente interno e externo da organização, é importante que a cada um seja atribuído um julgamento, no sentido de dizer o quanto são favoráveis ou desfavoráveis à empresa. Este pode ser feito por meio de uma escala de cinco pontos – muito desfavorável; desfavorável; neutro; favorável; muito favorável. Com base no julgamento, poderão identificar-se mais facilmente os fatores prioritários para a elaboração da análise SWOT (Drees et al., 2008).

II.5.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que analisa, resumidamente, o ambiente interno e externo empresarial. Como o próprio acrónimo SWOT indica, esta análise consiste na divisão das informações mais importantes, isto é, as que melhor traduzem o ambiente onde a empresa se insere, em quatro campos: pontos fortes – ‘strengths’; pontos fracos – ‘weaknesses’; oportunidades – ‘opportunities’; ameaças – ‘threats’. Ao campo dos pontos fortes e fracos,

²² As economias de escala ocorrem “quando o aumento de uma unidade operacional de produção/distribuição de um único produto reduz o custo médio unitário de produção/distribuição” (Chandler, 2004, p. 17).

pertence o ambiente interno da empresa. Ao das oportunidades e ameaças, pertence o ambiente externo (Wood, 2010).

O objetivo desta análise é conseguir identificar as forças da empresa, de modo a fortalecê-las e a tirar proveito delas; reconhecer os pontos fracos da organização, para evitá-los ou eliminá-los; explorar as oportunidades do mercado, de forma a tirar o máximo partido delas; e descobrir as ameaças do mercado, de modo a minimizá-las ou evitá-las por completo (Pakkanen, 2012).

Uma vez as divisões feitas, devem cruzar-se as oportunidades e as ameaças com os pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz de quatro quadrantes, com diferentes e importantes resultados, que deverão dar indicação do rumo a tomar, como mostra o quadro seguinte (Júnior, Valério, & Cantarotti, 2017):

Quadro 4 – Matriz da análise SWOT

Ambiente interno Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	I	II
Pontos fracos	III	IV

Fonte: Adaptado de Silva, Medeiros e Medeiros (2018)

O quadrante I deve indicar a capacidade ofensiva da empresa, isto é, o grau em que os seus pontos fortes contribuem para aproveitar as oportunidades do mercado. Já o quadrante II deve expor a potencialidade defensiva, demonstrando o grau em que os pontos fortes ajudam a combater as ameaças que se encontram no mercado. Os quadrantes III e IV, respetivamente, devem identificar o nível de fragilidade e vulnerabilidade da empresa em aproveitar as oportunidades e em fazer frente às ameaças do mercado (Silva, Medeiros, & Medeiros, 2018).

De acordo com Pakkanen (2012), existem limitações associadas a este tipo de análise, uma vez que há uma tendência para serem feitas críticas pessoais e abordagens não objetivas, ao nível do julgamento inicial do que é, ou não, favorável; da priorização; ou até mesmo da divisão das informações nas categorias SWOT. Se tal acontecer, os benefícios reais da análise não serão obtidos.

II.5.4. Objetivos de marketing

Determinados os limites da organização, impostos pelos resultados da análise da situação, devem estabelecer-se objetivos que vão ao encontro da missão e visão da empresa e que sejam compatíveis com os objetivos corporativos, previamente estabelecidos (Seitz, n.d.). Os objetivos corporativos são os objetivos gerais da empresa e é a partir deles que as organizações definem as suas estratégias corporativas. Estas, por sua vez, conduzem a objetivos e estratégias mais específicos, ligados às diversas áreas funcionais, como as de produção, de pessoal, financeiras, de distribuição e de marketing (Carvalho, 2012).

Depois de realizada a análise SWOT, a empresa está preparada para estabelecer os seus objetivos de marketing. Estes procuram: aproximar um novo cliente; acrescentar vínculos a clientes já existentes; reacender o interesse de clientes cuja lealdade esteja a vacilar; iniciar um relacionamento com um cliente antigo; valorizar a marca, o produto e a imagem da empresa; melhorar a qualidade dos produtos e serviços; defender a quota de mercado; etc. (Wood, 2010).

De acordo com Westwood (2000), os objetivos referem-se àquilo que a empresa pretende atingir e as estratégias dizem respeito à forma de os atingir. Logo, os objetivos de marketing referem-se aos produtos que irão ser vendidos e aos mercados onde devem ser vendidos. Enquanto que as estratégias são os meios utilizados para atingir esses objetivos.

Nesta fase, os gestores devem certificar-se que os objetivos cumprem com os seguintes requisitos (Gillespie, 2016; Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011; Wood, 2010):

- Quantificáveis – objetivos quantificáveis são mais claros, permitem atingir ações concretas e possibilitam avaliar a sua realização;
- Calendarizáveis – ao indicar o tempo em que devem ser atingidos, é mais fácil perceber se os objetivos foram ou não alcançados;
- Motivadores e atingíveis – os objetivos devem ser desafiantes para os membros da organização e, ao mesmo tempo, atingíveis, pois uma situação contrária pode produzir o efeito inverso do objetivo;
- Consistentes – os objetivos devem ser consistentes com a missão, forças, competências e situação externa da empresa. Também devem ser consistentes entre si e com os objetivos de longo prazo, para não confundir os membros e os clientes da organização.

Seitz (n.d., pp. 106 e 107) reforça a ideia anterior, referindo que os objetivos devem estar descritos com o máximo de pormenor possível, como se apresenta no exemplo seguinte: “obter um incremento de x% na penetração dos produtos em determinado território, com custos,

receitas, margem de contribuição, lucro e prazos de realização claramente definidos por área, departamento ou elemento-chave responsável”.

Lisboa et al. (2011), assim como Kotler e Keller (2016), fazem referência à hierarquia como uma das principais características dos objetivos, defendendo que estes devem ser apresentados do mais importante para o menos importante.

Para Ancín (2000), os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos. Os objetivos quantitativos caracterizam-se por ser mensuráveis e, normalmente, estão relacionados com aumentos da quota de mercado, rentabilidade, volume de vendas, nível de satisfação e fidelização dos clientes, entre outros. Os objetivos qualitativos propõem metas mais genéricas e menos tangíveis, como as que dizem respeito à imagem da empresa, à posição que esta quer alcançar, etc.

II.5.5. Estratégias de marketing

De acordo com Neves et al. (n.d.), existem três elementos que devem ser referidos nas estratégias de marketing: um ou mais mercados-alvo bem delimitados; uma clara e definida posição competitiva, que permita distinguir a empresa da concorrência; um composto de marketing bem desenvolvido e coordenado para satisfazer as necessidades do mercado-alvo. O IAPMEI (n.d. a), adiciona que as fontes de mercado também devem ser mencionadas nas estratégias de marketing. Kotler e Keller (2016), sublinham a importância da marca nesta parte do plano.

II.5.5. A - Segmentação

Apesar das empresas empregarem os seus esforços na satisfação das necessidades dos consumidores, é praticamente impossível conseguirem servi-los a todos da mesma forma, num dado mercado, uma vez que existem demasiados consumidores com diferentes necessidades. Assim sendo, as empresas devem dividir o mercado e escolher o ou os segmentos que ofereçam as melhores oportunidades. Essa divisão pode ser feita com base em alguns critérios, que devem ser definidos segundo princípios de pertinência e relevância para o negócio. Esses podem ser: geográficos – regiões, clima, cidades, distritos, urbano/rural; demográficos – faixas etárias, sexo, composição do agregado familiar; psicográficos – atitudes, estilos de vida, personalidade; comportamentais – reações, motivações, benefícios, comportamentos perante o produto; sociais e económicos – rendimentos, nível de instrução, classe social, religião (IAPMEI, n.d. a; Kotler et al., 2014).

A todo este processo de divisão do mercado em grupos de compradores com necessidades, características ou comportamentos homogêneos, dá-se o nome de segmentação de mercado. Tal divisão resulta em vários segmentos, cada um composto por consumidores que respondem da mesma forma às estratégias de marketing implementadas (Kotler et al., 2008; Torres, 2011).

No âmbito da segmentação, as empresas podem optar por três escolhas estratégicas (Neves et al., n.d.; Wood, 2010).

- Marketing indiferenciado – as empresas tratam o mercado como um só, focando-se nas necessidades comuns dos consumidores e não nas suas diferenças. A oferta é apenas uma e pretende-se aplicá-la a todo o mercado. Neste tipo de estratégia, os produtos oferecidos são mais homogêneos e o mercado também é mais homogêneo no que diz respeito às necessidades e desejos;
- Marketing diferenciado – as empresas decidem operar num ou mais segmentos, desenvolvendo ofertas específicas para cada um deles. Faz sentido optar por esta estratégia quando a oferta e o mercado são mais variados.
- Marketing concentrado – as organizações dividem o mercado em segmentos, mas empregam esforços de marketing em apenas um ou dois deles. O objetivo é servir bem um segmento em particular, de modo a alcançar uma forte posição concorrencial. Este tipo de estratégia permite conhecer mais detalhadamente as necessidades e desejos de um nicho de consumidores e conduz à especialização na produção, distribuição e comunicação. Porém, é a que incorpora maior risco, pois o segmento pode reduzir ou desaparecer de repente. Uma boa ideia, seria adotar este método nos segmentos de mercado cuja concorrência não esteja estabelecida.

II.5.5. B - Posicionamento

Uma vez escolhidos os segmentos-alvo, é importante que as empresas definam a posição que pretendem ocupar nesses segmentos, para que possam ajustar o seu marketing mix e tirar maior proveito do mercado (Nogueira & Sette, 2013).

O posicionamento é uma estratégia de marketing crucial para as empresas, pois é ele que fornece percepção do produto/marca/organização ao cliente e influencia o processo de decisão de compra (Dalcol & Siluk, 2012). O posicionamento faz com que o produto ocupe um lugar na mente do consumidor-alvo, dando a conhecer as suas características fundamentais.

Pode, então, dizer-se que o posicionamento permite distinguir uma empresa das restantes de um mercado (IAPMEI, n.d. a).

As empresas podem optar por várias estratégias de posicionamento, mas, antes, devem começar por identificar os fatores de diferenciação dos seus produtos. Estes podem estar relacionados com os atributos físicos, do serviço, do pessoal, da localização e da imagem da marca (Kotler et al., 2014; Torres, 2011). Após a identificação dos atributos, as empresas devem optar por um ou mais fatores, que permitam alcançar vantagem competitiva, e comunicá-los aos consumidores do segmento escolhido. O importante é que os fatores de diferenciação acrescentem valor aos consumidores; sejam distintos em relação à concorrência; ofereçam mais benefícios que os dos concorrentes; estejam visíveis aos olhos dos consumidores; tornem-se dificilmente copiáveis; sejam acessíveis para os clientes; conduzam à lucratividade da empresa (Kotler et al., 2014).

É possível, então, concluir que o posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo” (Kotler²³, 1998, citado por Crescitelli e Coelho em 2016, p. 3). Por outras palavras, o posicionamento é uma declaração do motivo pelo qual o público-alvo deve comprar determinado produto.

II.5.5. C - Marca

Mesmo que um produto tenha as mesmas características que o de um concorrente, os consumidores podem vê-lo como diferente, devido ao valor transmitido pela marca. Assim sendo, é importante que as empresas se foquem em criar ou aumentar o ‘brand equity’. ‘Brand equity’ é o conjunto de características associadas a uma marca, que aumentam ou diminuem o valor de um produto na mente do consumidor (Diniso & Schachtebeck, 2018).

Para que o ‘brand equity’ seja uma fonte de vantagem competitiva e melhore o poder de marketing das organizações, estas devem trabalhar para que os consumidores se tornem mais conscientes da marca, conheçam o significado desta, construam uma opinião acerca dela e criem uma relação de lealdade com a mesma (Wood, 2010):

1. Conscientização – o primeiro passo deve começar por levar a marca até aos consumidores, para que estes se tornem mais cientes da sua existência. Esta

²³ Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

- conscientização pode ser feita através de publicidade, promoções de venda, uso de websites ou outras atividades de marketing que reforcem as diferenças da marca;
2. Significado – num segundo momento, deve conduzir-se o significado da marca ao consumidor, ou seja, moldar-se a imagem e a personalidade da marca através de um bom posicionamento e de associações favoráveis de performance, características e serviços;
 3. Opinião – de seguida, as empresas devem influenciar a opinião do consumidor, através de ações de marketing que reforcem os pensamentos positivos e mudem os negativos. O objetivo é que o público-alvo acredite, confie e veja a marca como um modelo de boa qualidade;
 4. Lealdade – por último, deve ser criada uma relação forte e duradoura de lealdade entre o consumidor e a marca, de forma a aumentar as vendas, a resistência em trocar de marca e as recomendações. Para isso, as empresas devem preocupar-se em manter, ou melhorar, a qualidade e a performance do produto; acrescentar características que melhor satisfaçam as necessidades dos clientes; introduzir inovações ou upgrades de designs, embalagens e rótulos.

Uma forma eficaz de levar a marca até aos consumidores, sem desperdiçar tempo e recursos, é através das redes sociais. A utilização do Facebook, Twitter, Instagram, blogs e fóruns, permite que os consumidores se interessem mais rapidamente pela marca e se sintam atraídos em adquirir os seus produtos. Para além disso, aumenta a probabilidade de serem partilhadas informações e de se fazerem recomendações, conduzindo ao reconhecimento e à lealdade (Erdogmus & Çiçek, 2012).

De acordo com Carvalho (2012), as empresas podem adotar quatro tipos de estratégias para definir e partilhar a marca de um produto:

- Multimarcas – atribuição de nomes diferentes a produtos diferentes;
- Marca guarda-chuva – atribuição da mesma marca a todos os produtos da empresa;
- Nomes de família separados para todos os produtos – atribuição de uma marca a cada família de produtos;
- Nome comercial da empresa combinado com diferentes produtos – o nome da empresa é o mesmo para todos os produtos, mas em cada um acrescenta uma particularidade.

O processo de criação de uma marca na mente do consumidor, por meio de ações de marketing, é designado de ‘branding’. O seu objetivo é estabelecer uma reputação que atraia e

retenha o público-alvo, através da presença significativa e diferenciada da marca no mercado (Gabriel, 2010).

Segundo o autor, o ‘branding’ e o posicionamento estão interligados. Ao criar uma marca, a empresa pretende diferenciar-se dos seus concorrentes e associar os seus produtos a essa marca, no pensamento do público-alvo. Assim, quanto mais características lhe forem agregadas, mais forte ela se torna e mais facilmente os consumidores se lembrarão dela. Os produtos que não possuem marca só podem diferenciar-se pelas suas próprias características, o que torna o processo de lembrança muito mais difícil.

Uma marca bem posicionada traz a sensação de segurança aos consumidores acerca da qualidade do produto, o que faz com estes estejam dispostos a pagar um preço maior por ele e as empresas ganhem maiores margens de lucro. No entanto, para que os consumidores associem valor a uma marca, as empresas devem trabalhar continuamente para responder às suas expectativas, o que significa que os custos de marketing são inevitáveis (Diniso & Schachtebeck, 2018).

II.5.5. D - Fontes de mercado

Ao posicionarem-se no mercado, as empresas estão a determinar os produtos com os quais irão concorrer – fontes de mercado – e, por isso, aquando da definição das estratégias de marketing, devem ter em conta que a concorrência pode ocorrer de três formas (IAPMEI, n.d. a):

- Produtos análogos já vendidos pela empresa – quando uma empresa lança um produto que irá concorrer diretamente com outro já existente na empresa. Esta estratégia pode ter o propósito de inovar, colocar o produto com preços de produção mais baixos ou dar resposta tecnológica à concorrência;
- Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes – quando uma empresa lança um produto que irá concorrer com os produtos da concorrência;
- Outras categorias de produtos – quando uma empresa cria um produto inovador, que não se insere em nenhuma categoria de produtos existente, mas que, mesmo assim, concorre com outros produtos.

II.5.6. Marketing mix

O marketing mix é composto por quatro variáveis, manipuladas para criar estratégias que vão ao encontro das necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, dos objetivos da empresa: o produto, o preço, a comunicação e a distribuição – ‘product’; ‘price’; ‘promotion’; ‘place’. Estes elementos podem ser chamados de 4 P’s (Singh, 2012).

De acordo com vários autores, existem outras três variáveis que devem fazer parte do composto de marketing: as pessoas, os processos e as evidências físicas – ‘people’; ‘processes’; ‘physical evidences’. Estes são elementos que influenciam diretamente o consumidor na aquisição de um serviço e, por isso, devem ser considerados aquando da formulação das estratégias (Pereira, Christino, Ziviani, & Oliveira, 2015; The Chartered Institute of Marketing, 2009). Assim sendo, para criar o marketing mix, é necessário desenvolver a combinação correta dos 7 P’s, de forma a proporcionar o nível desejado de satisfação dos consumidores (Gosling & Souza, 2007).

II.5.6. A - O produto

O produto é definido pelo bem físico ou serviço que o consumidor está disposto a pagar em troca da sua utilização. Para além destes, pode, ainda, referir-se a experiências, pessoas, sítios, direitos de propriedade, negócios ou organizações e informações ou ideias (Isoraité, 2016).

O produto é a combinação de várias características físicas e não físicas, e, no momento da formulação das estratégias, devem ser ponderados os seguintes aspetos (Singh, 2012):

- Design e cor, pois são as características visuais que chamam imediatamente a atenção do cliente;
- Tecnologia utilizada para diferenciar o produto;
- Utilidade do produto, pois é um componente essencial que distingue dois produtos no mesmo mercado;
- Valor do produto, que deve exceder as expectativas do consumidor;
- Conveniência fornecida ao comprador, no momento da sua utilização;
- Qualidade, uma vez que é um aspeto procurado pelo cliente;
- Embalagem, visto que pode aumentar o valor percebido pelo consumidor;
- Marca, pois, como já foi mencionado, é um fator que está relacionado com a qualidade do produto e encoraja o cliente a comprar;

- Garantias dadas, pois fornecem uma sensação de segurança ao comprador acerca do serviço pós-venda e durabilidade do produto.

Outro fator a ter em consideração é o ciclo de vida do produto. Este mostra os diferentes estágios de venda de um produto num dado mercado: introdução; crescimento; maturidade; declínio (Carvalho, 2012):

1. Introdução – nesta fase, o volume de vendas é pequeno e o crescimento das vendas é lento. Não existe certeza de como comercializar o produto e se este será aceite no mercado. Os recursos são elevados. O desconhecimento e o medo de arriscar são os principais obstáculos de consumo, o que significa que a estratégia de marketing deve levar à experimentação e à adoção do novo produto;
2. Crescimento – o crescimento das vendas é mais acelerado e os investimentos, apesar de elevados, vão diminuindo em relação ao volume de vendas. As empresas apostam na diferenciação dos seus produtos, o que leva ao aumento da procura e, consequentemente, das vendas. É preciso ter atenção ao crescimento da quota de mercado da empresa para saber se acompanha o crescimento do mercado;
3. Maturidade – o volume de vendas é elevado e o crescimento das vendas é nulo. Para continuarem a crescer, as empresas terão de angariar clientes da concorrência ou internacionalizar. Esta é a fase mais longa do ciclo de vida do produto e é nela que ocorre maior pressão concorrencial;
4. Declínio – as vendas diminuem e o crescimento do mercado diminui. A procura diminui e, por isso, devem reduzir-se as despesas na área comercial e de marketing, assim como eliminar os produtos menos rentáveis.

Como já foi dito, o produto pode referir-se, também, a um serviço. No entanto, convém perceber que nem todos os critérios valorizados pelos consumidores, em relação ao produto e ao serviço, são iguais. Esta afirmação deve-se ao facto de existir uma grande diferença entre eles (Pereira, Christino, Ziviani, & Oliveira, 2015). Segundo os autores, a principal diferença está no momento da produção. Os produtos são fabricados antes de serem vendidos e os serviços são vendidos antes da produção.

Um serviço é um bem intangível, o que significa que não é físico e não pode ser possuído, visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado, antes de ser comprado. Porém, pode estar ligado à oferta de um produto. Para além da intangibilidade, a inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade também caracterizam os serviços (Oliveira, Marcondes, Malere, & Galvão, 2009).

A inseparabilidade está associada ao facto da produção de um serviço não poder ser separada do seu consumo pelo cliente, uma vez que a produção e o consumo fazem-se em simultâneo. A perecibilidade significa que a capacidade do serviço que não é utilizada num determinado período de tempo não pode ser colocada em ‘stock’ para uso futuro (Assis & Oliveira, 2012). A heterogeneidade diz respeito à dependência que existe entre o serviço e as variações de desempenho e de interação do pessoal. Tal significa que o serviço não consegue garantir uma prática constante e igual para todos os clientes. Ele varia de pessoa para pessoa, de lugar para lugar, na forma e momento e não é padronizado (Souza & Silva, 2015).

Como é possível verificar, o serviço está altamente interligado aos clientes da empresa, e, por isso, existem determinados critérios que devem ser revistos nesta fase do Plano (Nascimento, 2012):

- Profissionalismo da empresa;
- Acessibilidade do serviço;
- Reputação e imagem da empresa;
- Carinho, atenção e gratificação pessoal;
- Resultado do serviço prestado;
- Capacidade de fornecimento e realização do serviço;
- Rapidez do serviço;
- Adequação ao instante e caso.

II.5.6. B - O preço

O preço é o montante de dinheiro que um consumidor paga por um produto ou serviço. A sua determinação é um dos assuntos mais importantes tratados pelas empresas, uma vez que coloca em causa a lucratividade e a quota de mercado (Isoraité, 2016).

A definição dos preços exige que sejam feitas algumas reflexões, para que se possa proporcionar ao consumidor preços justos e adequados e, ao mesmo tempo, agradar a empresa. Machado, Campfield, Cipolat e Quadros (2012) propõem um conjunto de etapas para a determinação de um preço:

1. Seleção do objetivo do preço;
2. Determinação da procura;
3. Estimação dos custos;
4. Análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes;
5. Seleção de um método para determinar o preço;

6. Seleção do preço final.

Antes de se proceder com as estratégias, devem ser definidos os objetivos dos preços. Segundo Dang (2014), podem existir objetivos orientados para as vendas, para os lucros ou para o ‘status quo’²⁴. Quando são orientados para as vendas, os preços são definidos de forma a obter um lucro mínimo, para que se obtenha o máximo de vendas possíveis e ganhe quota de mercado. Quando são orientados para os lucros, os preços são estabelecidos para que se obtenha um resultado satisfatório ou maximize os lucros. Quando os lucros e as vendas são atingidos como esperado, são adotados objetivos direcionados ao ‘status quo’, em que o preço é estabilizado.

A determinação das estratégias deve ir ao encontro dos objetivos definidos. De acordo com Isoraité (2016), podem ser atribuídos preços com base nos seguintes fatores:

- Custo acrescido – é acrescida uma margem de lucro aos custos fixos e variáveis;
- Valor – tem por base a percepção de valor que o consumidor tem do produto, ou seja, da qualidade e do prestígio da marca;
- Concorrência – são comparados os preços dos concorrentes;
- Preço de entrada – é estabelecido um preço para todo o mercado;
- Desconto – é diminuído o preço para cativar novos consumidores ou recompensar clientes;
- Guia não rentável – é conferido um preço abaixo dos custos de produção para atrair os consumidores a comprar outros produtos da loja;
- Psicologia – é atribuído um preço atraente ao olho, como 4,99€ em vez de 5€.

De acordo com Dang (2014), existem alguns aspetos que devem ser considerados no momento da determinação dos preços:

- Segmentação – as empresas vendem um produto com dois ou mais preços, consoante o tipo de clientes/segmentos;
- Psicologia – muitos consumidores agarram-se à ideia de que os produtos com preços mais altos são os que têm maior qualidade. Baseando-se nisso, as empresas aumentam os preços;
- Promoções – quando querem aumentar as vendas, num curto período de tempo, as empresas baixam os preços, mesmo que fiquem abaixo do custo;
- Geografia – as empresas definem preços diferentes para localizações diferentes;

²⁴ ‘Status quo’ é o estado atual de uma situação (Merriam-Webster, The Status Quo, 2018).

- Situações individuais – os preços são alterados para atender às características e necessidades de determinada situação ou cliente;
- Internacionalização – as empresas que trabalham no mercado internacional definem preços diferentes para países diferentes, dependendo das condições de cada um.

Carvalho (2012) acrescenta que a determinação/ajustamento dos preços pode ser influenciada por fatores, como: o tipo de produto; o público-alvo; a estratégia de posicionamento adotada; a sensibilidade dos consumidores ao preço; a fase do ciclo de vida do produto; a ocasião da compra; a quantidade que se pretende vender; os aspetos legais.

II.5.6. C - A distribuição

A distribuição é o “caminho que o produto percorre desde a sua produção até ao consumo” (Machado, Camfield, Cipolat, & Quadros, 2012, p. 6). De acordo com os autores, o processo de distribuição pode ser direto ou indireto. Na distribuição direta não existe participação de terceiros, o que significa que a venda é feita diretamente entre a empresa e o cliente, através da equipa de vendas. Na indireta, a distribuição é feita através de intermediários, como o retalhista, grossista, distribuidor ou os representantes.

As empresas retalhistas são aquelas que vendem o produto diretamente aos consumidores finais. Os grossistas vendem produtos a empresas que os compram para revenda ou uso comercial (Dang, 2014). Os distribuidores são as empresas que fazem a distribuição física dos produtos, como as transportadoras, ou as agências de publicidade. Os representantes procuram angariar clientes e podem negociar em nome da empresa, mas não possuem direito sobre os produtos (Lima, Carvalho, Marangoni, & Pereira, 2013). No quadro seguinte estão representadas três formas que a distribuição pode tomar.

Quadro 5 – Três formas da distribuição

Produtor -----	Consumidor
Produtor ----- Retalhista -----	Consumidor
Produtor ----- Grossista ----- Retalhista -----	Consumidor

Fonte: Adaptado de Carvalho (2012)

Nesta parte do Plano, devem definir-se os canais de distribuição a usar; os objetivos de distribuição; a forma de selecionar os agentes; o sistema de remuneração; os instrumentos de motivação; etc. (IAPMEI, n.d. b).

O número de intermediários que as empresas devem ter depende do valor que cada um acrescenta no processo de distribuição. Se não acrescentar valor é considerado custo e diminui a competitividade do produto (Carvalho, 2012).

II.5.6. D - A comunicação

A comunicação é um estímulo utilizado para gerar procura. O seu objetivo é informar, persuadir e lembrar o consumidor que a empresa vende um produto que irá satisfazer a sua necessidade ou desejo (Dornelas, 2014).

De acordo com vários autores, existem cinco formas de realizar a comunicação, também conhecidas por mix de comunicação (Gabriel, 2010; Isoraité, 2016; Machado, Camfield, Cipolat, & Quadros, 2012):

- Publicidade – baseia-se na repetição de uma mensagem padronizada, acompanhada sempre pela marca do produto a publicitar. O seu propósito é influenciar o consumidor, por meio de criação, mudança ou reforço de imagens e atitudes mentais. A publicidade pode ser ideológica, política, eleitoral, institucional, corporativa, governamental, promocional – quando divulga uma promoção de vendas –, religiosa, social, sindical, etc.;
- Promoção de vendas – são incentivos de curto prazo destinados a estimular a experimentação e o relacionamento com o público-alvo. Estes incentivos podem ser amostras, cupões, reembolsos, pacotes promocionais, brindes, recompensas de fidelidade, concursos, sorteios, jogos, etc.;
- Marketing direto – sistema interativo cujo conteúdo da mensagem é elaborado especificamente para alguns indivíduos, com a finalidade de provocar uma reação imediata. As plataformas digitais são os meios utilizados pelo marketing direto. Os objetivos deste tipo de comunicação podem passar por: captar a reação real do consumidor, testar o produto, fazer perguntas;
- Relações públicas – ferramenta utilizada para fortalecer a imagem e reputação da marca/produto na sociedade. Este tipo de comunicação pode envolver a publicidade, as exposições e feiras, a publicidade boca-a-boca e as apresentações em determinados eventos. No entanto, as redes sociais são, neste momento, o meio com mais impacto na comunicação pública. Os objetivos desta ferramenta podem estar relacionados com o aumento do interesse público, a obtenção de entendimento e de aprovação das atividades

da empresa, a demonstração de interesse e entrega, a manutenção de uma boa relação com o público, a transmissão de uma boa imagem e o aumento da confiança na marca;

- Venda pessoal – comunicação pessoal entre a empresa e o cliente, cara-a-cara ou através de email ou telefone. Este tipo de comunicação permite o relacionamento direto, a observação de necessidades, o ajuste imediato e a manutenção do interesse.

As ferramentas mencionadas no parágrafo anterior não são canais media, mas sim estratégias desempenhadas nesses canais. Uma publicidade, por exemplo, utiliza canais como a televisão, a rádio e as redes sociais e um canal transmite diferentes comunicações – publicidade, relações públicas, etc.(Gabriel, 2010).

II.5.6. E - As pessoas, evidências físicas e processos

As pessoas são agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e que influenciam a percepção do comprador – colaboradores de uma empresa (Gosling & Souza, 2007).

Os colaboradores são muito importantes na concretização dos serviços, dado ao “fator da intangibilidade que leva os clientes a procurarem indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço”. São eles que fornecem essas indicações, que exercem influência direta sobre o consumidor, que entregam o nível de qualidade do serviço e que representam a empresa (Souza & Silva, 2015, p. 7).

Para preservar a boa reputação da marca, as empresas devem preocupar-se em estabelecer estratégias que mantenham os seus colaboradores bem formados, motivados e com uma atitude positiva (The Chartered Institute of Marketing, 2009).

As evidências físicas são todas as representações físicas de uma empresa, como os equipamentos, instalações, decoração, cores, ruído, música, luz, entre outros. Estes atributos são utilizados para transmitir a qualidade do serviço aos clientes, e, por isso, devem ser considerados nesta parte do Plano (Souza & Silva, 2015).

Os processos também são fatores importantes que devem ser tidos em conta na fase da elaboração das estratégias. Estes são os procedimentos, os mecanismos e o roteiro efetivo das atividades, por meio dos quais o serviço é executado, como por exemplo: as políticas e a forma de atuação; a duração do ciclo de fabricação e entrega; o sistema de treino e remuneração dos colaboradores (Gosling & Souza, 2007).

II.5.7. Programas de ação

Nesta etapa do Plano de Marketing, são decididas as ações que permitem seguir com as estratégias definidas. Essas têm por base o marketing mix e devem ser acompanhadas pelos responsáveis de execução e supervisão, por um calendário de concretização e por uma lista dos recursos – humanos, materiais e financeiros – necessários (Ancín, 2000). É a partir desta fase que começa a intervir o marketing operacional (Badoc, 2002).

As ações relacionadas com o produto descrevem os atributos e os benefícios que irão atrair o consumidor. As que dizem respeito ao preço podem apresentar o valor a praticar pelo produto, a variação do mesmo – mediante determinados fatores –, os descontos a aplicar, etc. A secção da distribuição apresenta as formas de distribuir o produto. E as ações de comunicação orientam a mensagem e os meios para a expor (Kotler & Keller, Marketing Management, 2016).

II.5.8. Projeções financeiras

Depois de criados os programas de ação, é importante perceber se as estratégias apresentadas irão gerar lucro. Para isso, deve ser elaborado um orçamento de custos e um mapa de vendas, associados à implementação das estratégias de marketing/dos programas de ação (Westwood, 2000).

De acordo com Lima e Carvalho (2011), as projeções financeiras incluem a previsão de vendas, que deve ser apresentada por mês e por categoria de produtos, e os custos relacionadas com o marketing. Nesta etapa, também deve ser analisado o ponto de equilíbrio. Este relaciona as vendas e os custos, de forma a saber quantas unidades de produto devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos totais.

Torres (2011), acrescenta que o mapa da previsão de vendas deve incluir: os custos unitários e totais de produção; a margem bruta pretendida unitária e total; o preço praticado; o volume de vendas previsto; e o valor de vendas total previsto. E que o do orçamento deve englobar todos os custos de marketing, em valores monetários e percentuais, para dar uma noção do que cada parcela pesa no total de vendas. Para além disso, todos os registos previstos devem ser comparados com os atuais, de modo a conhecer a variação prevista. Desta forma, é possível ter uma visão pormenorizada da performance de cada produto.

II.5.9. Sistema de controlo e avaliação

A execução do Plano de Marketing deve ser acompanhada por um sistema de monitoramento mensal, que permita a empresa analisar a sua performance, explicar os possíveis desvios e preparar-se para a introdução de medidas corretivas (Pires, 2008).

Esse sistema deve incluir um mapa de controlo e outro de avaliação. No primeiro deve estar descrito o que deve ser controlado, quando e como controlar. O segundo deve apresentar os resultados de cada ação (Torres, 2011).

O objetivo desse sistema é poder ir comparando os resultados da implementação do Plano com os objetivos e projeções financeiras estipulados para cada mês. Caso os resultados não acompanhem o que foi previamente estipulado, as empresas devem preparar-se para tomar medidas corretivas, mesmo que seja necessário modificar programas e estratégias (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008).

II.5.10. Plano de contingências

Qualquer organização deve estar preparada para uma mudança repentina do ambiente onde se insere, elaborando planos complementares que lhe permitam adaptar-se às condições que surgirem (Carvalho, 2012).

O plano de contingências serve para antecipar e responder a mudanças que possam comprometer as atividades de marketing. Este deve identificar os piores cenários que poderão ocorrer durante o período do Plano de Marketing e apresentar opções que viabilizem o ajustamento das atividades. Ou seja, deve mencionar as dificuldades e os fatores de risco que poderão surgir, assim como as medidas que deverão ser tomadas para os contornar. Os cenários podem ser diversos e estar relacionados com a indústria, a tecnologia, os recursos, os desastres naturais, o terrorismo, a sabotagem, as falhas informáticas ou de transporte, a pressão concorrencial, entre outros (Kotler & Keller, 2016; Wood, 2010).

Capítulo III - Metodologia da Investigação

III.1. Desenho da investigação

De forma a prosseguir com o objetivo que foi proposto – elaborar um Plano de Marketing para o snack-bar Coco Loco –, esta investigação incidiu em três partes fundamentais: a revisão bibliográfica; o estudo empírico; o Plano de Marketing.

A revisão bibliográfica foi elaborada em volta da temática do Plano de Marketing. De modo a possibilitar uma melhor compreensão sobre o Plano, foram recolhidas informações acerca do seu conceito e da sua importância, nomeadamente das vantagens, desvantagens, problemas da não concretização, barreiras e sucesso. De seguida, foram reunidas opiniões acerca das etapas que o constituem e foi realizada uma análise comparativa das diferentes abordagens. Depois de assinaladas as principais fases do Plano de Marketing, desenvolveu-se alguma matéria teórica acerca de cada uma delas, de modo a compreender o seu conteúdo. Todas estas informações foram recolhidas com base em artigos científicos, livros, teses de doutoramento e comunicações de conferências, seguindo as normas APA – American Psychological Association. A revisão bibliográfica serviu, não só para entender toda a envolvente do Plano de Marketing, mas, principalmente, para identificar as etapas que o constituem e o conteúdo de cada uma delas, de modo a poder concretizar o objetivo principal da dissertação.

Depois de terminada a primeira parte da investigação, identificou-se a necessidade de se proceder a um estudo de mercado que pudesse fornecer informações para seguir com uma das etapas do Plano de Marketing, nomeadamente com a análise microambiental – análise dos consumidores. Para esta análise era importante conhecer as características dos clientes do Coco Loco e as suas opiniões em relação à performance do estabelecimento. Neste sentido, foram definidos os objetivos específicos da dissertação. Para realizar o estudo empírico, foram, então, determinadas as informações que seriam necessárias recolher para prosseguir com esses objetivos (quadro 6).

Quadro 6 – Informações a recolher para a prossecução dos objetivos específicos

Objetivos específicos	Informações a recolher
1. Identificar o público do estabelecimento;	A idade, o sexo e a residência dos clientes, assim como a forma como conheceram o estabelecimento, a frequência com que costumam visitar o Coco Loco e o tempo de estadia na cidade.
2. Conhecer a opinião dos clientes acerca dos parâmetros de qualidade que caracterizam o snack-bar;	O nível de concordância dos clientes em relação a determinadas afirmações que compõem os parâmetros de satisfação acerca das instalações, do serviço e dos colaboradores.
3. Saber se existe uma falha na diversidade de produtos disponíveis para venda;	Perceber se existem conjuntos de produtos pouco diversificados e quais são os pratos e produtos que os clientes gostariam que o Coco Loco vendesse.
4. Identificar os pratos que os clientes consideram ser os melhores;	Os pratos que os clientes acham ser os melhores.
5. Perceber se os preços praticados são justos;	Saber se os preços são justos, identificar os produtos cujos preços não são justos e perceber porquê que eles não são justos para os clientes.
6. Identificar os parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total do cliente;	Os parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total do cliente.
7. Analisar a semelhança de opiniões entre clientes de sexos, idades e residências diferentes, em relação aos parâmetros de qualidade.	Saber se os clientes de diferentes idades, sexos e residências têm a mesma opinião acerca dos parâmetros de qualidade do Coco Loco.

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta as informações que se pretendiam recolher, optou-se por criar um questionário, dirigido aos clientes do Coco Loco. Este foi o método escolhido por ser aquele que permitiria chegar mais facilmente aos consumidores, o mais rápido na obtenção das respostas e o que possibilitaria obter uma taxa de resposta elevada.

Após a construção do questionário, este foi submetido a um pré-teste, junto de 20 clientes, de modo a captar as suas reações e perceber se as questões estavam bem organizadas e compreensíveis. O pré-teste demonstrou que existiam erros ao nível da estrutura. Depois de analisada a consistência interna, e ter-se obtido um bom resultado, procederam-se as devidas correções, até ter sido atingida a versão final do questionário.

Para a entrega dos questionários foi escolhido o fim de semana de 26 e 27 de agosto de 2017²⁵, por serem dois dos dias mais movimentados da época alta. Esses foram entregues em três línguas diferentes – português, inglês e francês –, de modo a abranger todos os consumidores. O objetivo era conseguir o máximo de respostas válidas de clientes que tivessem frequentado o snack-bar pelo menos uma vez. Não só era importante conseguir respostas de clientes que já conheciam as práticas do estabelecimento, como era essencial obter-se a opinião de novos consumidores. Os questionários foram entregues pelos empregados de mesa do Coco Loco no momento em que os clientes esperavam pelo seu pedido, de modo a incentivá-los a responder.

Todos os questionários foram entregues em formato de papel, pelo que houve a necessidade de serem passados todos os dados recolhidos para um formato digital, recorrendo-se ao Microsoft Excel. A análise e o tratamento dos dados foram efetuados com o apoio do referido Microsoft Excel e do software IBM SPSS Statistics, versão 22.0.

A terceira fase da investigação teve como objetivo apresentar o conteúdo do Plano de Marketing do Coco Loco, de forma bem desenvolvida, completa e explicada. Nesta última fase, as informações recolhidas tiveram por base a revisão bibliográfica, os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, estudos efetuados por outros autores, artigos de jornais e revistas, instituições governamentais e não governamentais e outros websites considerados importantes para o estudo. Para além destas fontes de pesquisa, o estudo contou, ainda, com a observação de todas as práticas, dos clientes e dos funcionários do snack-bar.

III.2. Instrumento de recolha de dados

Aquando da construção do questionário²⁶, foi tida em consideração a extensão do mesmo, de modo a que o tempo total de resposta não excedesse 5 minutos, para não se correr o risco de não ser respondido. Assim sendo, foram colocadas as questões estritamente necessárias para dar prosseguimento aos objetivos, optando-se, na maioria dos casos, por questões do tipo fechadas. No entanto, houve a necessidade de serem colocadas questões abertas e mistas, para que os clientes pudessem ter mais opções de resposta e pudessem transmitir o seu ponto de vista em relação a determinadas situações.

²⁵ Devido ao tempo levado na análise e tratamento dos dados dos questionários e na construção do Plano de Marketing, assim como pelo facto da empresa só se encontrar em atividade durante 4 meses por ano – de junho a setembro –, optou-se por direccionar o Plano para 2019.

²⁶ ‘Vide’ apêndice I.

O questionário é dividido em dois grupos e as questões foram definidas de acordo as informações do quadro 6. O primeiro grupo de questões serviu para caracterizar o público do Coco Loco. Devido à incoerência de respostas, a questão 5 teve de ser eliminada (quadro 7):

Quadro 7 – Caracterização do primeiro grupo de perguntas do questionário

Questão	Tipo de questão	Tipo de resposta	Nº de itens de resposta
1 - Idade	Fechada	Multinomial mutuamente exclusiva	7
2 - Sexo	Fechada	Binomial mutuamente exclusiva	2
3 - Residência	Fechada	Multinomial mutuamente exclusiva	3
4 - Como conheceu o nosso estabelecimento?	Mista	Multinomial não mutuamente exclusiva	5
5 - Com que regularidade costuma vir ao Coco Loco?	Fechada	Multinomial mutuamente exclusiva	6
5.1 - Tempo de estadia	Aberta	Obrigatória	

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo de questões serviu para conhecer a opinião dos clientes em relação às práticas do Coco Loco (quadro 8). A primeira parte deste grupo encontra-se subdividida em 15 afirmações. Como não existe uma unanimidade de opiniões no que diz respeito ao número de pontos a usar na escala de Likert, as afirmações foram medidas numa escala de 4 pontos – discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente –, de forma a evitar a tendência central e a complexidade de respostas. No entanto, para os consumidores que não sabiam responder a determinada afirmação, foi colocada uma opção extra de resposta – não sei –, pois podia dar-se o caso de nunca terem passado pela situação enunciada (Dalmoro & Vieira, 2013).

A segunda parte do grupo é constituída por 4 questões. A última questão é complementar e serviu para os clientes darem sugestões de melhoramento, que pudessem auxiliar a auditoria interna e a etapa das estratégias do Plano de Marketing.

Quadro 8 – Caracterização do segundo grupo de respostas do questionário

Questão	Tipo de questão	Tipo de resposta	Nº de itens de resposta
1 - Em cada alínea, coloque um X no quadrado em branco com que mais concorda	Fechada	Escala de Likert	5
2 - Indique o(s) conjunto(s) de produtos que gostaria de ver mais diversificado no snack-bar	Fechada	Multinomial não mutuamente exclusiva	11
2.1 - Que pratos e produtos em específico gostaria que o Coco Loco vendesse?	Aberta	Facultativa	
3 - Qual(ais) o(s) prato(s) que mais gosta da nossa ementa?	Aberta	Facultativa	
4 - Os preços dos produtos são justos?	Fechada	Binominal mutuamente exclusiva	2
4.1 - Se respondeu “Não”, refira os produtos cujo preço considera pouco justo e indique-nos porquê.	Aberta	Obrigatória	
5 - De um modo geral, o que poderia ser melhorado?	Aberta	Facultativa	

Fonte: Elaboração própria

III.3. Amostra

A população em estudo é composta por todos os clientes do Coco Loco com idade igual ou superior a 15 anos. O limite de idade imposto foi considerado para evitar respostas inconscientes. Tendo em conta a impossibilidade de conhecer o tamanho do universo, optou-se pela amostragem não probabilística – não representativa da população (Oliveira T. M., 2001).

De forma a chegar a essa população, os questionários foram entregues aos clientes que se encontravam no Coco Loco, durante dois dias. O método de seleção da amostra foi intencional, pois selecionou-se um subgrupo da população que pudesse ser representativo da população (Marotti et al., 2008).

Depois de recolhidos todos os questionários, efetuou-se a contagem dos mesmos, resultando numa amostra de 349 questionários entregues. No entanto, foram eliminados 172 devido à falta de respostas, total ou parcial, das questões e por não ser adequado, neste caso, a aplicação de métodos de imputação, o que permitiu obter uma taxa de resposta útil de 51% – 177 questionários válidos.

III.4. Técnicas de análise dos dados

De modo a analisar os dados obtidos com os questionários, e poder dar resposta aos objetivos específicos, recorreram-se a técnicas de estatística descritiva e de inferência estatística. O tratamento dos dados foi realizado com o apoio do software IBM SPSS Statistics, versão 22.0, e do Microsoft Excel.

Todas as respostas binominais e multinominais, mutuamente exclusivas, assim como as respostas de escala, foram estudadas com base numa análise de estatística descritiva, onde foram identificadas as frequências dos dados, com o apoio do IBM SPSS Statistics, versão 22.0. Todas as outras, foram analisadas individualmente com a ajuda do Microsoft Excel.

Para analisar a consistência interna das respostas de escala, foi utilizado o Alpha de Cronbach. A adequação e satisfatoriedade do modelo devem ser testadas usando os seguintes critérios: muito boa – alfa entre 0,9 e 1; boa – alfa entre 0,7 e 0,9; razoável – alfa entre 0,6 e 0,7; fraca – alfa entre 0,5 e 0,6; inadmissível – alfa inferior a 0,5 (Pereira & Patrício, 2013a).

De forma a poder comparar as médias das opiniões de determinados clientes, em relação à qualidade das instalações, do serviço e dos colaboradores, foi necessário recorrer a dois testes paramétricos: teste *t* e ANOVA. Estes comparam as médias de uma variável dependente – instalações, serviço, colaboradores – para vários grupos de casos independentes, entre os quais não há relação – grupos que constituem o sexo, a idade e a residência. Ou seja, determina a existência de diferenças entre as médias de cada grupo. O primeiro teste compara as médias de dois grupos de casos independentes e o segundo as médias de dois ou mais grupos (Kent State University, 2018).

Antes de dar continuidade aos testes paramétricos, é necessário que os dados cumpram com determinados requisitos (Pereira & Patrício, 2013a, 2013b):

- As variáveis dependentes devem ser contínuas;
- As variáveis dependentes devem ter uma distribuição normal para cada grupo da variável independente;
- Deve existir homogeneidade de variâncias, isto é, a variabilidade dos resultados em cada grupo deve ser aproximadamente a mesma. Este requisito perde relevância se o número de sujeitos for o mesmo em cada grupo.

Para verificar o cumprimento do terceiro requisito deverá utilizar-se o teste de Levene, tendo por base o nível de significância de 5%. Neste sentido, foram definidas duas hipóteses (Kent State University, 2018):

$H_0: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 = 0$ – "as variâncias dos grupos que constituem a variável independente são iguais"

$H_1: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 \neq 0$ – "as variâncias dos grupos que constituem a variável independente não são iguais"

Caso não se verifique o requisito da homogeneidade, poderá aplicar-se o teste Welch, para comparar as médias dos grupos de casos independentes. Tanto para o teste Welch, como para o teste t e ANOVA, definem-se as seguintes hipóteses, considerando o nível de significância de 5% (Statistics How To, 2018b):

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_2 \dots = \mu_k$ – "as médias dos grupos que constituem a variável independente são iguais"

H_1 : pelo menos uma μ_i diferente – "pelo menos um dos grupos, que constitui a variável independente, tem média diferente"

Se os resultados dos testes forem inconclusivos ou duvidosos, isto é, se a significância das médias for muito próxima de $\alpha = 5\%$, deverá recorrer-se ao teste Scheffé para identificar a existência de grupos com diferentes opiniões/níveis de satisfação (Newcastle University, 2016; Statistics How To, 2018a).

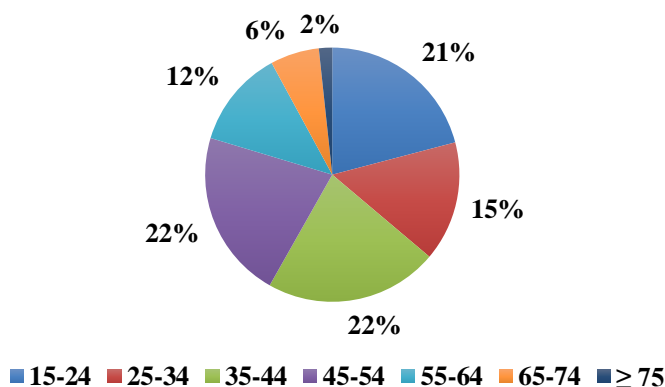
Capítulo IV - Análise e Discussão dos Dados Obtidos

IV.1. Caraterização da amostra

A caraterização da amostra corresponde à primeira parte do questionário, designada por “sobre si”, e é constituída por 5 questões. Porém, após uma primeira análise da questão número 5, verificou-se uma incoerência nas respostas dadas pelos clientes, o que levou à eliminação da mesma. Esta parte do questionário tem como principal finalidade a identificação do público do Coco Loco.

Relativamente à idade, como se pode verificar através do gráfico seguinte, a maioria dos respondentes tem idade compreendida entre os 15-24 (21%), 35-44 (22%) e 45-54 (22%) anos.

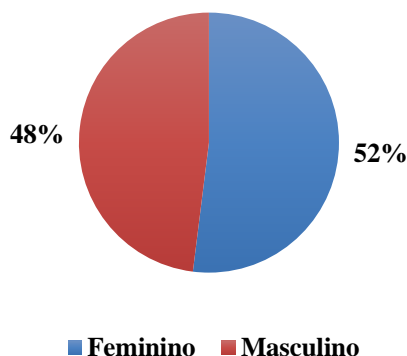
Gráfico 1 – Idade dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao sexo (gráfico 2), verificou-se que existe uma uniformidade de respostas, em que a percentagem de respostas masculinas (48%) foi semelhante às femininas (52%).

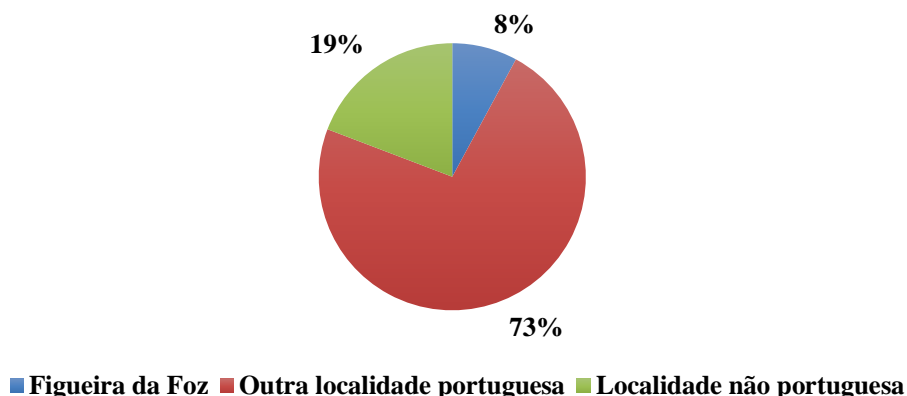
Gráfico 2 – Sexo dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à residência, observa-se, no gráfico 3, que a maioria dos respondentes pertence a uma outra cidade portuguesa (73%) e que a minoria reside na mesma cidade que o estabelecimento (8%). 19% dos clientes são de uma localidade não portuguesa.

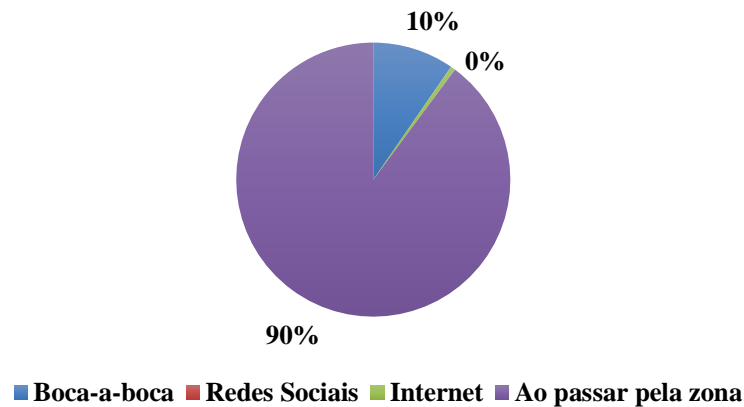
Gráfico 3 – Residência dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 4 mostra que quase todas as pessoas, que responderam ao questionário, conheceram o estabelecimento ao passar pela zona onde ele se encontra (90%). Poucos respondentes mencionaram “boca-a-boca” como o meio através do qual obtiveram conhecimento do estabelecimento (10%). Os meios “internet” e “redes sociais” equivalem a 0% de respostas, estando “internet” associado a apenas 1 resposta.

Gráfico 4 – Meio através do qual o respondente conheceu o estabelecimento



Fonte: Elaboração própria

IV.2. Opinião dos respondentes acerca dos parâmetros de qualidade que caracterizam o snack-bar

A primeira questão da segunda parte do questionário, designada por “Sobre o Snack-bar Coco Loco”, pretende identificar a opinião dos respondentes acerca dos parâmetros de qualidade que caracterizam o snack-bar, no que diz respeito às instalações, serviço e colaboradores.

De forma a poder analisar-se a consistência interna da escala utilizada para medir as respostas desta questão, recorreu-se ao Alpha de Cronbach. Com base nos resultados obtidos, esse apresenta um valor de 0,828, o que significa que a escala tem uma boa consistência interna e é fiável para prosseguir com as análises seguintes (tabela 1).

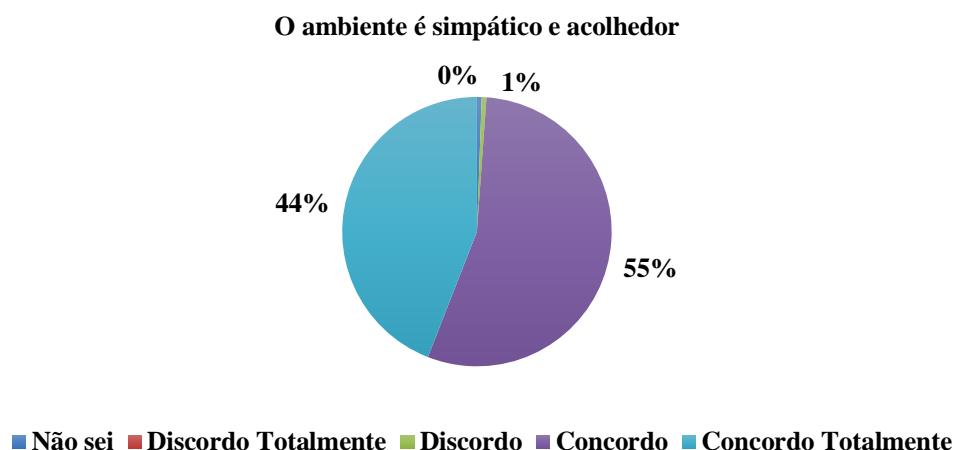
Tabela 1 – Valor do Alpha de Cronbach

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,828	15

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

No que diz respeito ao ambiente das instalações, 55% das pessoas concordam e 44% concordam totalmente que o ambiente das instalações é simpático e acolhedor. Apenas 1% discordam (gráfico 5).

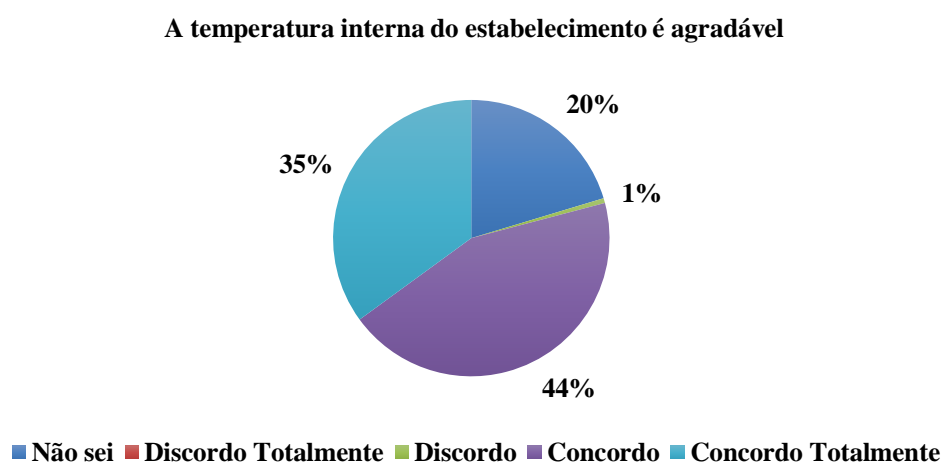
Gráfico 5 – Opinião dos respondentes acerca do ambiente das instalações



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à temperatura interna do espaço, 44% dos clientes concordam e 35% concordam totalmente que a temperatura é agradável. 20% dos clientes não sabem responder e 1% discordam (gráfico 6).

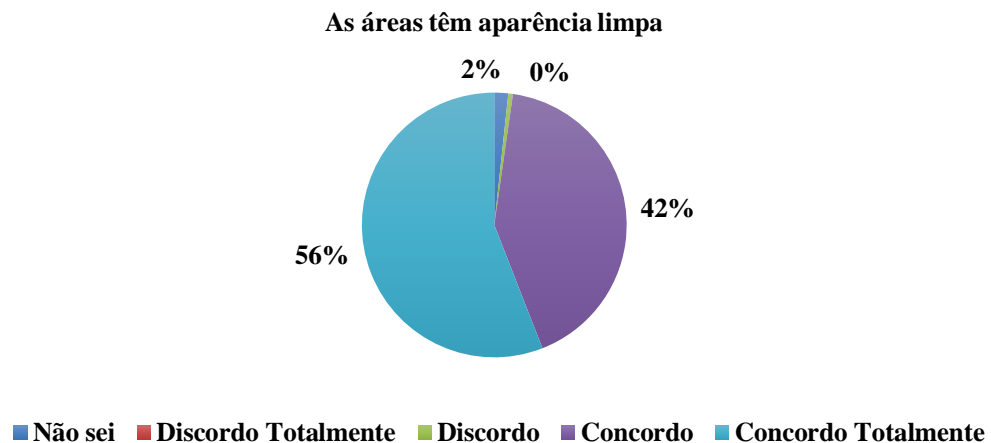
Gráfico 6 – Opinião dos respondentes acerca da temperatura das instalações



Fonte: Elaboração própria

De acordo com dados recolhidos, 42% dos respondentes concordam e 56% concordam totalmente que as áreas das instalações têm aparência limpa. 2% dos clientes não sabem (gráfico 7).

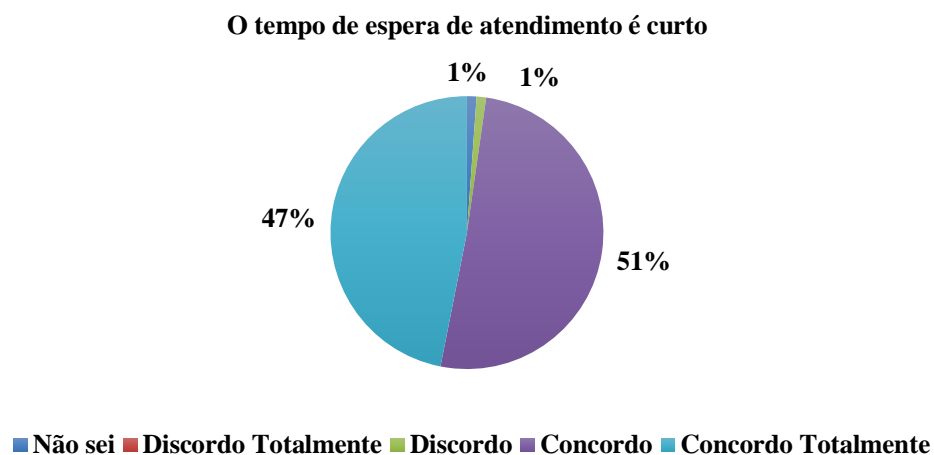
Gráfico 7 – Opinião dos respondentes acerca da limpeza das instalações



Fonte: Elaboração própria

Os resultados acerca do tempo de espera pelo atendimento dizem que 51% dos respondentes concordam e 47% concordam totalmente que o tempo de espera de atendimento é curto. 1% dos clientes discordam e 1% não sabem (gráfico 8).

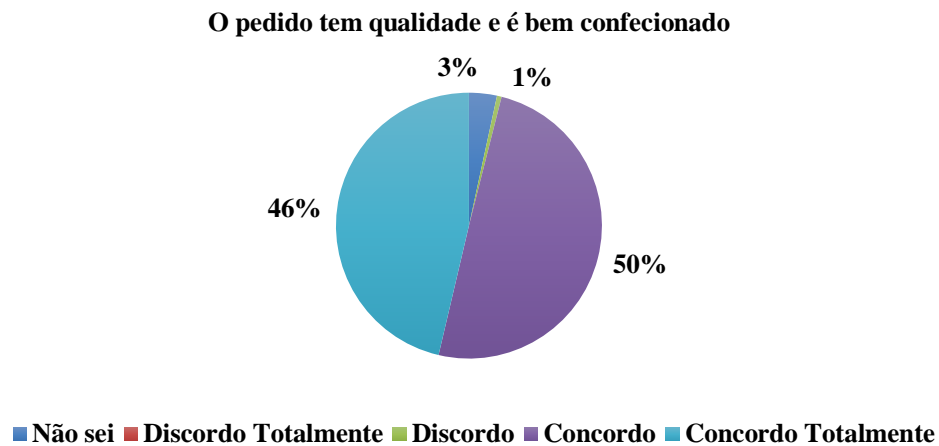
Gráfico 8 – Opinião dos respondentes acerca do tempo de espera pelo atendimento



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos pedidos, 50% dos clientes concordam e 46% concordam totalmente que o pedido tem qualidade e é bem confeccionado. 1% deles discordam e 3% não sabem (gráfico 9).

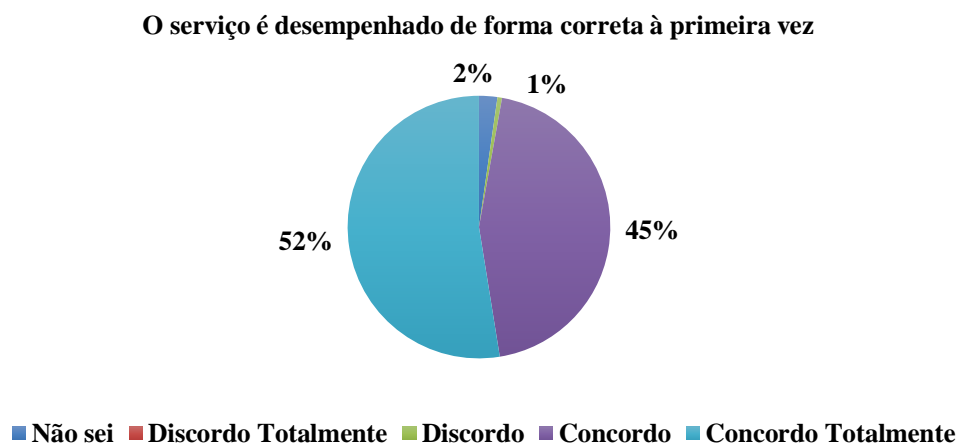
Gráfico 9 – Opinião dos respondentes acerca dos pedidos



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao desempenho do serviço, 45% dos respondentes concordam e 52% concordam totalmente que o serviço é desempenhado de forma correta à primeira vez. 1% discordam e 2% não sabem (gráfico 10).

Gráfico 10 – Opinião dos respondentes acerca do desempenho do serviço

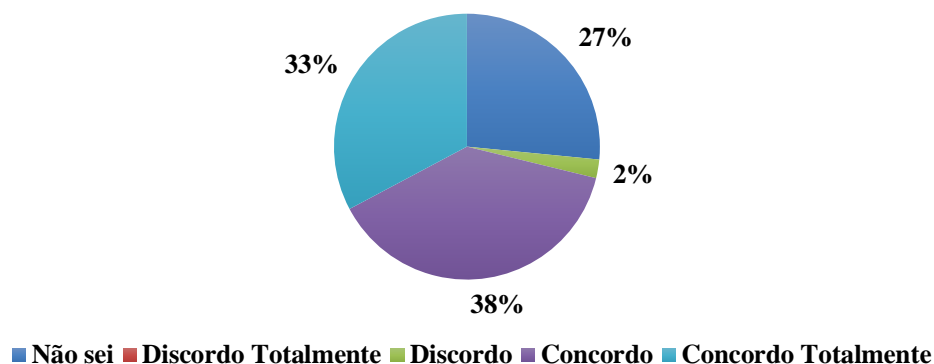


Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados obtidos, 38% dos respondentes concordam e 33% concordam totalmente que o estabelecimento tem em conta os pedidos especiais dos clientes. 27% não sabem e 2% discordam (gráfico 11).

Gráfico 11 – Opinião dos respondentes acerca dos pedidos especiais

O snack-bar tem em conta os pedidos especiais dos clientes

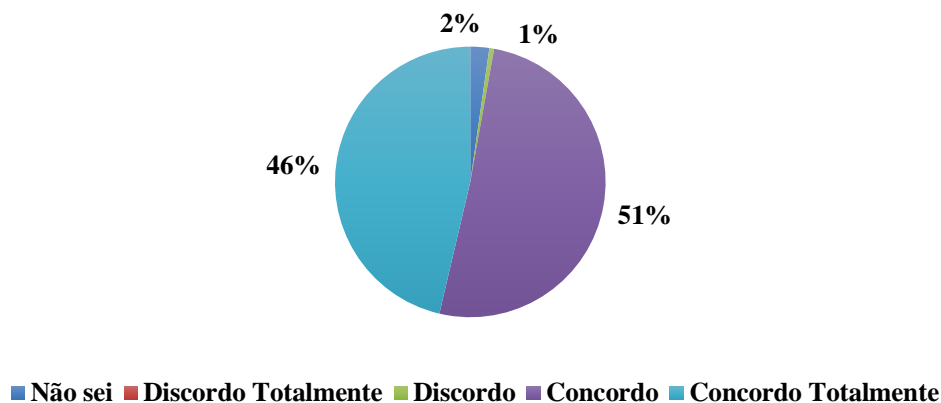


Fonte: Elaboração própria

Os resultados dos questionários afirmam que 51% dos clientes concordam e 46% concordam totalmente que o tempo de espera do pedido é curto. 1% discordam e 2% não sabem (gráfico 12).

Gráfico 12 – Opinião dos respondentes acerca do tempo de espera pelo pedido

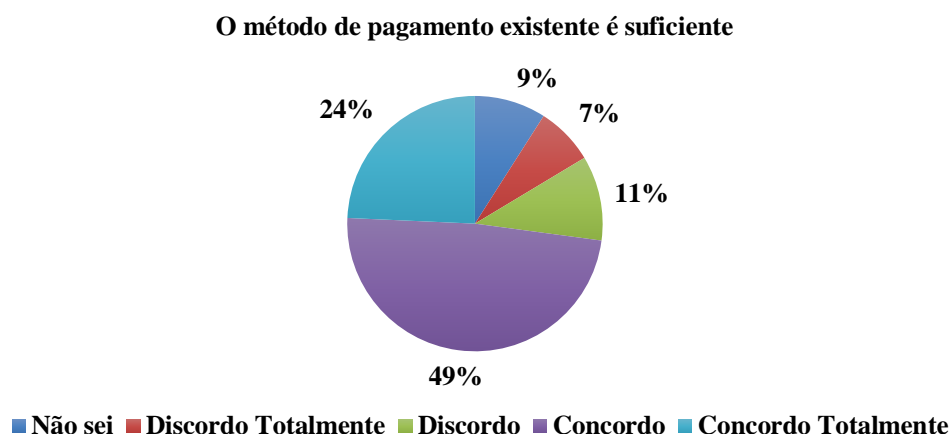
O tempo de espera do pedido é curto



Fonte: Elaboração própria

Os dados recolhidos revelam que 49% dos clientes concordam e 24% concordam totalmente que o método de pagamento existente é suficiente. 11% discordam e 7% discordam totalmente. 9% não sabem (gráfico 13).

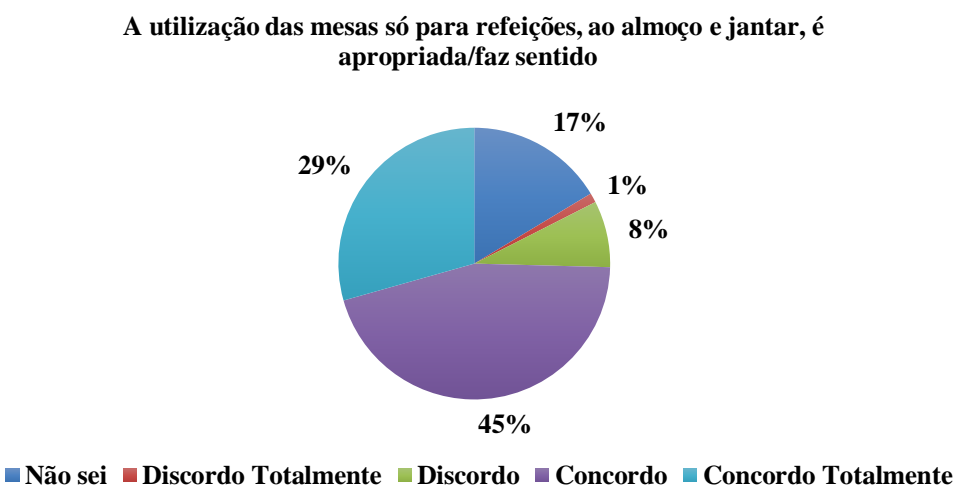
Gráfico 13 – Opinião dos respondentes acerca do método de pagamento existente



Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostram que 45% dos respondentes concordam e 29% concordam totalmente que a utilização das mesas só para refeições, ao almoço e jantar, é apropriada/faz sentido. 8% discordam, 1% discordam totalmente e 17% não sabem (gráfico 14).

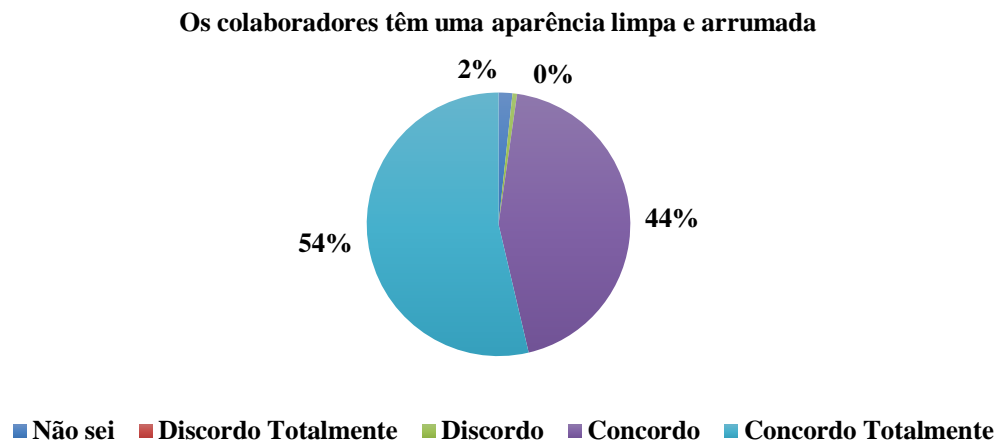
Gráfico 14 – Opinião dos respondentes acerca da utilização dada às mesas na hora das principais refeições



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à aparência dos colaboradores, 44% dos respondentes concordam e 54% concordam totalmente que os colaboradores têm uma aparência limpa e arrumada. 2% não sabem (gráfico 15).

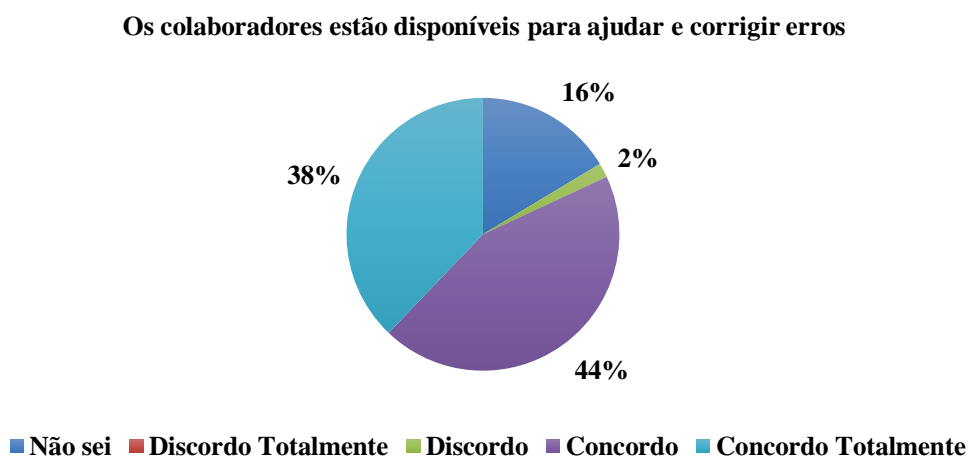
Gráfico 15 – Opinião dos respondentes acerca da aparência dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à disponibilidade dos colaboradores, 44% dos clientes concordam e 38% concordam totalmente que os colaboradores estão disponíveis para ajudar e corrigir erros. 2% discordam e 16% não sabem (gráfico 16).

Gráfico 16 – Opinião dos respondentes acerca da disponibilidade dos colaboradores

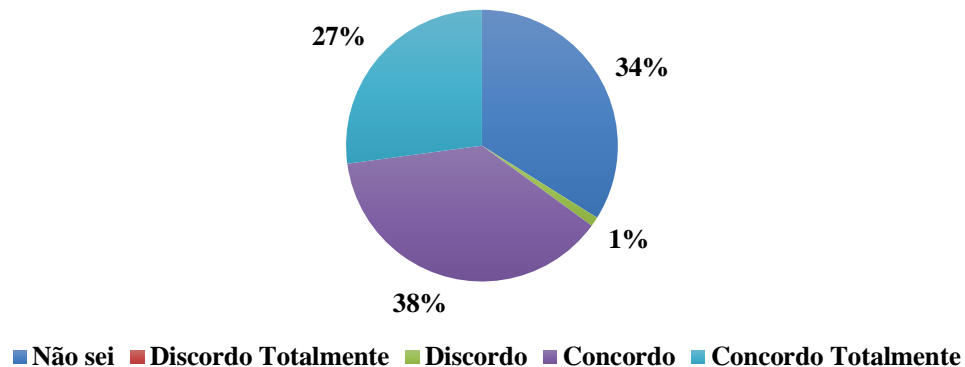


Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostram que 38% dos respondentes concordam e 27% concordam totalmente que os colaboradores informam os clientes sobre quando o serviço está demorado ou quando existe outro problema no estabelecimento. 1% discordam e 34% não sabem (gráfico 17).

Gráfico 17 – Opinião dos respondentes acerca da comunicação de informações importantes pelos colaboradores

Os colaboradores informam os clientes sobre quando o serviço está demorado ou quando existe outro problema no snack-bar

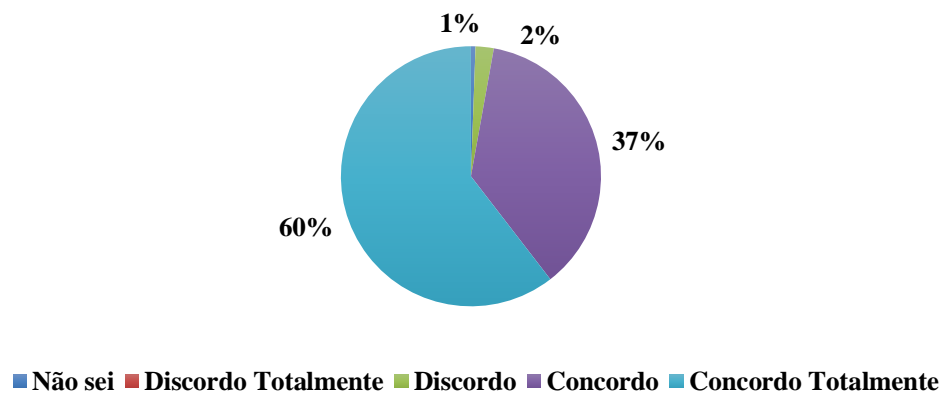


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à simpatia dos colaboradores, 37% dos clientes concordam e 60% concordam totalmente que os colaboradores são simpáticos. 2% discordam e 1% não sabem (gráfico 18).

Gráfico 18 – Opinião dos respondentes acerca da simpatia dos colaboradores

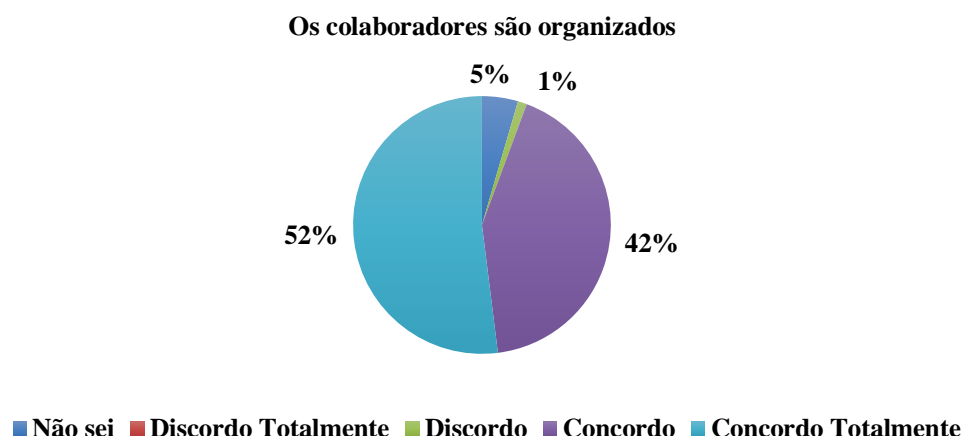
Os colaboradores são simpáticos



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à organização dos colaboradores, 42% dos clientes concordam e 52% concordam totalmente que os colaboradores são organizados. 1% discordam e 5% não sabem (gráfico 19).

Gráfico 19 – Opinião dos respondentes acerca da organização dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados anteriores, pode verificar-se que existem parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total dos consumidores, ou seja, cuja percentagem de clientes, que se encontram totalmente satisfeitos – que responderam que concordam totalmente –, está abaixo de 50% (tabela 2).

Tabela 2 - Parâmetros que não se encontram no nível de satisfação total dos clientes

Parâmetros de qualidade	Clientes que responderam “concordo totalmente” (%)	Parâmetros que não se encontram no nível de satisfação total dos clientes (< 50%)
a. O ambiente é simpático e acolhedor;	44,3181	X
b. A temperatura interna do estabelecimento é agradável;	43,9716	X
c. As áreas têm aparência limpa;	56,8965	
d. O tempo de espera de atendimento é curto;	47,4285	X
e. O pedido tem qualidade e é bem confeccionado;	47,9532	X
f. O serviço é desempenhado de forma correta à primeira vez;	53,7572	
g. O snack-bar tem em conta os pedidos especiais dos clientes;	44,6153	X
h. O tempo de espera do pedido é curto;	47,3988	X

i. O método de pagamento existente é suficiente;	26,7080	X
j. A utilização das mesas só para refeições, ao almoço e jantar, é apropriada/faz sentido;	35,1351	X
k. Os colaboradores têm uma aparência limpa e arrumada;	54,5977	
l. Os colaboradores estão disponíveis para ajudar e corrigir erros;	45,2702	X
m. Os colaboradores informam os clientes sobre quando o serviço está demorado ou quando existe outro problema no snack-bar;	41,0256	X
n. Os colaboradores são simpáticos;	60,7954	
o. Os colaboradores são organizados.	54,4378	

Fonte: Elaboração própria

IV.3. Conjunto de produtos que os respondentes gostariam de ver mais diversificado no estabelecimento

A segunda questão, pertencente à segunda parte do questionário, pretende mostrar se existe uma falha na diversidade de produtos disponíveis para venda e em que medida. Segundo as respostas dadas, apenas 28% dos respondentes consideram não existir uma falha de diversidade. Todos os restantes, indicaram, pelo menos, uma categoria de produtos que deveria ser mais diversificada. As categorias mais votadas, por este conjunto de pessoas, foram a pastelaria e os pratos com 43% e 36%, respetivamente (tabela 3).

Esta questão encontra-se subdividida numa outra de resposta aberta, à qual 41 dos clientes responderam. O objetivo desta é identificar pratos e produtos, em específico, que os respondentes gostariam que o estabelecimento vendesse. De acordo com os questionários analisados, os produtos mais mencionados foram: gelados, pratos de peixe, marisco, pratos vegetarianos e vegan.

Tabela 3 – Percentagem de votação das categorias de produtos que os respondentes consideram existir falha de diversidade

Categorias	Percentagem de votação
Pastelaria	43%
Padaria	13%
Cafetaria	14%
Pratos	36%
Sandes	18%
Saladas	20%
Néctares	3%
Bebidas alcoólicas	6%
Refrigerantes	9%
Sobremesas	19%

Fonte: Elaboração própria

IV.4. Os melhores pratos do estabelecimento, de acordo com a opinião dos respondentes

A questão número três, da segunda parte do questionário, procura dar a conhecer os pratos que os respondentes consideram ser os melhores. De acordo com as respostas de 65 pessoas, os pratos mais mencionados foram: a espetada de lulas e camarão, o bitoque e a sardinha assada.

IV.5. Opinião dos respondentes relativamente aos preços praticados no estabelecimento

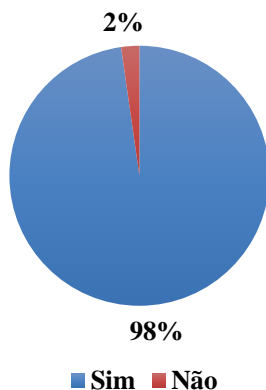
A quarta questão, da segunda parte do questionário, tem como finalidade perceber se os preços praticados no estabelecimento são justos. De acordo com as respostas dadas, apenas 2% dos respondentes consideram os preços injustos (gráfico 20).

Uma segunda questão estava associada a esta última, para aqueles que não considerassem os preços justos. Nesta, deveriam referir os produtos cujos preços não são justos e indicar porquê. Os únicos produtos mencionados foram a torrada, a meia de leite, a água e o Martini com cerveja, com a justificação de que não faz sentido a margem de lucro praticada, sendo estes produtos de baixo custo. Ainda houve quem mencionasse todos os produtos como

caros, explicando que no local onde residem encontram preços muito mais em conta ou porque consideram não fazer sentido o aumento de preços na época alta do ano.

Gráfico 20 – Opinião dos respondentes acerca dos preços praticados no estabelecimento

Os preços dos produtos são justos



Fonte: Elaboração própria

IV.6. Situações a serem melhoradas no estabelecimento

A última pergunta do questionário serviu para os respondentes darem a sua opinião sobre o que poderia ser melhorado no estabelecimento. A situação mais mencionada, pelas 38 respostas fornecidas, foi o aumento do espaço. Outras situações também foram referidas: maior cuidado na arrumação das mesas e cadeiras; entrega do talão no ato do pagamento; existência de multibanco; oferta de pequeno almoço mais saudável; espaço; visibilidade e atratividade exterior do snack-bar; atendimento; existência de mesas para serviço de cafetaria durante o horário das refeições; transformação do estabelecimento num restaurante de referência, aproveitando a vantagem de uma localização única; diminuição dos preços; libertação de espaço entre as mesas e cadeiras para se tornar menos apertado; decoração do espaço com o tema de praia; pratos apropriados à praia; afixação dos preços junto das fotos dos pratos; wc aberto ao público; desligar o rádio na esplanada; aumentar a variedade de comida; aumento do tamanho das mesas.

IV.7. Análise da semelhança de opiniões entre clientes de sexos, idades e residências diferentes, em relação aos parâmetros de qualidade do Coco Loco

IV.7.1. Semelhança de opiniões entre clientes de diferentes sexos, relativamente aos parâmetros de qualidade do Coco Loco

Para analisar a relação entre a variável sexo e a opinião dos clientes acerca das “instalações”, “serviço” e “colaboradores” irá recorrer-se ao teste t , uma vez que a variável independente encontra-se dividida em dois grupos: sexo feminino e masculino. Antes da realização deste teste, verificou-se que os dados cumprem com os pressupostos requeridos:

- A escala Likert é alvo de várias controvérsias no que diz respeito à natureza das variáveis. Vários autores defendem que as variáveis que seguem este tipo de escala podem ser tratadas como ordinais, uma vez que são definidas por uma série de categorias ordenadas. Outros, suportam a teoria de que também podem ser de natureza contínua (Complete Dissertation, 2018). Variáveis contínuas são aquelas que podem ser categorizadas por intervalos (Laerd Statistics, 2018). Neste caso específico, como as variáveis dependentes – “instalações”, “serviço” e “colaboradores” – resultam de médias aritméticas de ordinais, podem considerar-se contínuas, cumprindo assim o primeiro requisito;
- Como $n > 30$, as variáveis dependentes têm distribuição assintoticamente normal (Esteves, 2007);
- Como o número de respondentes para cada grupo é diferente (tabela 4), deve-se, então, verificar o cumprimento do terceiro requisito, através do teste Levene para a igualdade de variâncias. As hipóteses a considerar são:

$H_0: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 = 0$ – “as variâncias dos grupos feminino e masculino são iguais”

$H_1: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 \neq 0$ – “as variâncias dos grupos feminino e masculino não são iguais”

Como a significância é superior a 5% para as variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores” (7,3%, 54,5% e 80,6%, respetivamente), não se rejeita a hipótese nula, cumprindo-se, assim, o último requisito (tabela 5).

Tabela 4 – Estatísticas das variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores”, agrupadas por sexo

Group Statistics					
	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Opinião dos clientes em relação às instalações	Feminino	92	3,246376	,6029454	,0628614
	Masculino	85	3,188236	,7209082	,0781935
Opinião dos clientes em relação ao serviço	Feminino	92	3,130436	,6158733	,0642092
	Masculino	85	3,021846	,6756548	,0732851
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Feminino	92	3,134783	,7419065	,0773491
	Masculino	85	3,075294	,7464050	,0809590

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 5 – Teste Levene e Teste *t*, para os grupos do sexo feminino e masculino

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Instalações	Equal variances assumed	3,256	,073	,584	175	,560	,05814	,09962
	Equal variances not assumed			,580	164,311	,563	,05814	,10033
Serviços	Equal variances assumed	,368	,545	1,119	175	,265	,10859	,09708
	Equal variances not assumed			1,114	169,995	,267	,10859	,09744
Colaboradores	Equal variances assumed	,060	,806	,531	175	,596	,05949	,11194
	Equal variances not assumed			,531	173,726	,596	,05949	,11197

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Uma vez os pressupostos todos satisfeitos, deve proceder-se à realização do teste *t*. Os resultados do teste mostram que o valor *p* das variáveis é superior ao nível de significância de 5% (56% para as “instalações”, 26,5% para o “serviço” e 59,6% para os “colaboradores”), o que significa que, de acordo com as hipóteses subsequentes, não se rejeita a hipótese nula.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ - "as médias dos grupos feminino e masculino são iguais"

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ - "as médias dos grupos feminino e masculino não são iguais"

Assim sendo, não existem diferenças de opinião/satisfação – em relação às “instalações”, “serviço” e “colaboradores” – entre os clientes do sexo feminino e masculino (tabela 5).

IV.7.2. Semelhança de opiniões entre clientes de diferentes idades, relativamente aos parâmetros de qualidade do Coco Loco

Para analisar a relação entre a variável idade e a opinião dos clientes acerca das “instalações”, “serviço” e “colaboradores” irá recorrer-se ao teste ANOVA, uma vez que a variável independente encontra-se dividida em mais do que dois grupos: 15-24; 25-34; 35-44;

45-54; 55-64; 65-74; ≥ 75 . Antes da realização deste teste, foi analisado o cumprimento dos requisitos:

- Como foi dito anteriormente, as variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores” são contínuas, cumprindo assim o primeiro requisito.
- De acordo com a informação anterior, as variáveis dependentes têm distribuição assintoticamente normal;
- Como o número de respondentes para cada grupo é diferente (tabela 6), deve-se, então, verificar o cumprimento do terceiro requisito através do teste da homogeneidade das variâncias. As hipóteses a considerar são:

$$H_0: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 = 0 - \text{"as variâncias das faixas etárias são iguais"}$$

$$H_1: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 \neq 0 - \text{"as variâncias das faixas etárias não são iguais"}$$

Os resultados mostram que os valores de significância das variáveis “serviço” e “colaboradores” (22,3% e 37,5%, respetivamente) são superiores a 5%, o que significa que não se rejeita a hipótese nula. No entanto, a variável “instalações” apresenta uma significância inferior a 5% (1,1%), o que indica a rejeição da hipótese nula para esta variável (tabela 7). Verifica-se, então, que o terceiro requisito apenas se encontra satisfeito para as variáveis “serviço” e “colaboradores”.

Tabela 6 – Estatísticas das variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores”, agrupadas por faixa etária

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Instalações	15-24	37	3,3153	,44407	,07300	3,1673	3,4634	2,33	4,00
	25-34	27	3,2593	,74152	,14271	2,9659	3,5526	1,33	4,00
	35-44	39	3,0855	,72434	,11599	2,8507	3,3203	1,00	4,00
	45-54	38	3,1228	,76099	,12345	2,8727	3,3729	1,33	4,00
	55-64	22	3,4545	,54961	,11718	3,2109	3,6982	2,00	4,00
	65-74	11	3,1818	,68902	,20775	2,7189	3,6447	2,00	4,00
	=> 75	3	3,0000	,33333	,19245	2,1720	3,8280	2,67	3,33
	Total	177	3,2185	,66095	,04968	3,1204	3,3165	1,00	4,00
Serviços	15-24	37	3,0772	,65603	,10785	2,8585	3,2960	,43	4,00
	25-34	27	2,9312	,60528	,11649	2,6918	3,1707	1,14	4,00
	35-44	39	3,0952	,66145	,10592	2,8808	3,3097	1,29	4,00
	45-54	38	2,9549	,72090	,11695	2,7179	3,1918	,86	4,00
	55-64	22	3,4351	,39795	,08484	3,2586	3,6115	2,43	4,00
	65-74	11	3,2468	,62300	,18784	2,8282	3,6653	2,14	4,00
	=> 75	3	2,5238	,21822	,12599	1,9817	3,0659	2,29	2,71
	Total	177	3,0783	,64572	,04854	2,9825	3,1741	,43	4,00
Colaboradores	15-24	37	2,9568	,68335	,11234	2,7289	3,1846	1,60	4,00
	25-34	27	2,9556	,75107	,14454	2,6584	3,2527	1,20	4,00
	35-44	39	3,0462	,78869	,12629	2,7905	3,3018	1,20	4,00
	45-54	38	3,1526	,80463	,13053	2,8882	3,4171	1,20	4,00
	55-64	22	3,4727	,66632	,14206	3,1773	3,7682	1,80	4,00
	65-74	11	3,3091	,59574	,17962	2,9089	3,7093	2,40	4,00
	=> 75	3	3,0667	,11547	,06667	2,7798	3,3535	3,00	3,20
	Total	177	3,1062	,74255	,05581	2,9961	3,2164	1,20	4,00

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 7 – Teste da homogeneidade das variâncias, para os grupos das faixas etárias

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Opinião dos clientes em relação às instalações	2,848	6	170	,011
Opinião dos clientes em relação ao serviço	1,387	6	170	,223
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	1,083	6	170	,375

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Para se proceder ao teste ANOVA é necessário que os requisitos se encontrem todos satisfeitos. Como a variável “instalações” não cumpre com a homogeneidade das variâncias, terá de se aplicar o teste Welch para essa variável, de forma a comparar as médias dos grupos. Assim, irá efetuar-se o teste ANOVA para as variáveis “serviço” e “colaboradores”, e o teste Welch para a variável “instalações”. Os resultados do teste ANOVA e Welch mostram que o valor p é superior ao nível de significância de 5% para os “colaboradores” (16,1%) e para as “instalações” (30,3%), respetivamente. Tal significa que, de acordo com as hipóteses subsequentes, não se rejeita a hipótese nula.

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_2 \dots = \mu_k$ - "as médias das faixas etárias são iguais";

H_1 : pelo menos uma μ_i diferente - "pelo menos uma faixa etária tem média diferente de outra"

Assim sendo, não existem diferenças de opinião/satisfação – em relação às “instalações” e aos “colaboradores” – entre faixas etárias. Para o “serviço”, o teste ANOVA mostra que o valor p é aproximadamente igual a 5% (4,9%), o que torna os resultados inconclusivos (tabelas 8 e 9).

Tabela 8 – Teste ANOVA, para os grupos das faixas etárias

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Opinião dos clientes em relação às instalações	Between Groups	2,814	6	,469	1,076	,379
	Within Groups	74,074	170	,436		
	Total	76,887	176			
Opinião dos clientes em relação ao serviço	Between Groups	5,209	6	,868	2,165	,049
	Within Groups	68,175	170	,401		
	Total	73,384	176			
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Between Groups	5,075	6	,846	1,563	,161
	Within Groups	91,969	170	,541		
	Total	97,043	176			

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 9 – Teste Welch, para os grupos das faixas etárias

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Opinião dos clientes em relação às instalações	Welch	1,279	6	24,440	,303
Opinião dos clientes em relação ao serviço	Welch	6,017	6	26,817	,000
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Welch	1,762	6	40,024	,132

a. Asymptotically F distributed.

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

De forma a perceber se existem, ou não, diferenças de opinião/satisfação para a variável “serviço”, deve recorrer-se ao teste Scheffé. Como é possível verificar através da tabela 10, existe igualdade de opiniões entre faixas etárias diferentes, uma vez que se encontram agrupadas no mesmo subconjunto homogêneo.

Tabela 10 – Agrupamento das faixas etárias para a variável “serviço”, através do teste Scheffé

Opinião dos clientes em relação ao serviço		
Scheffe ^{a,b}		
Idade	N	Subset for alpha = 0.05
		1
=> 75	3	2,523800
25-34	27	2,931219
45-54	38	2,954884
15-24	37	3,077219
35-44	39	3,095233
65-74	11	3,246764
55-64	22	3,435068
Sig.		,060

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

IV.7.3. Semelhança de opiniões entre clientes de diferentes residências, relativamente aos parâmetros de qualidade do Coco Loco

Para analisar a relação entre a variável residência e a opinião dos clientes acerca das “instalações”, “serviço” e “colaboradores” irá recorrer-se ao teste ANOVA, uma vez que a variável independente encontra-se dividida em mais do que dois grupos: Figueira da Foz; outra

localidade portuguesa; localidade não portuguesa. Antes da realização deste teste, foi analisado o cumprimento dos requisitos:

- Como foi dito anteriormente, as variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores” são contínuas, cumprindo assim o primeiro requisito.
- De acordo com a informação anterior, as variáveis dependentes têm distribuição assintoticamente normal;
- Como o número de respondentes para cada grupo é diferente (tabela 11) deve-se, então, verificar o cumprimento do terceiro requisito através do teste da homogeneidade das variâncias. As hipóteses a considerar são:

$$H_0: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 = 0 - \text{"as variâncias das residências são iguais"}$$

$$H_1: \sigma_1^2 - \sigma_2^2 \neq 0 - \text{"as variâncias das residências não são iguais"}$$

Os resultados mostram que os valores de significância das variáveis “instalações” e “serviço” (8,3% e 96,1%, respetivamente) são superiores a 5%, o que significa que não se rejeita a hipótese nula. No entanto, a variável “colaboradores” apresenta uma significância inferior a 5% (3,5%), o que indica a rejeição da hipótese nula para esta variável (tabela 12). Verifica-se, então, que o terceiro requisito apenas se encontra satisfeito para as variáveis “instalações” e “serviço”.

Tabela 11 – Estatísticas das variáveis “instalações”, “serviço” e “colaboradores”, agrupadas por residência

Descriptives		N	Mean
Opinião dos clientes em relação às instalações	Figueira da Foz	14	3,619050
	Outra localidade portuguesa	129	3,180877
	Localidade não portuguesa	34	3,196085
	Total	177	3,218456
Opinião dos clientes em relação ao serviço	Figueira da Foz	14	3,295914
	Outra localidade portuguesa	129	3,064229
	Localidade não portuguesa	34	3,042018
	Total	177	3,078288
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Figueira da Foz	14	3,700000
	Outra localidade portuguesa	129	3,088372
	Localidade não portuguesa	34	2,929412
	Total	177	3,106215

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 12 – Teste da homogeneidade das variâncias, para os grupos das residências

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Opinião dos clientes em relação às instalações	2,520	2	174	,083
Opinião dos clientes em relação ao serviço	,040	2	174	,961
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	3,422	2	174	,035

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Para se proceder ao teste ANOVA é necessário que os requisitos se encontrem todos satisfeitos. Como a variável “colaboradores” não cumpre com a homogeneidade das variâncias, terá de se aplicar o teste Welch para essa variável, de forma a comparar as médias dos grupos. Assim, irá efetuar-se o teste ANOVA para as variáveis “instalações” e “serviço”, e o teste Welch para a variável “colaboradores”. Os resultados do teste ANOVA mostram que o valor p é superior ao nível de significância de 5% para o “serviço” (41,7%) (tabela 13). Tal significa que, de acordo com as hipóteses subsequentes, não se rejeita a hipótese nula. Isto é, não existem diferenças de opinião/satisfação – em relação ao “serviço” – entre grupos de residências diferentes.

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_2 \dots = \mu_k$ – “as médias dos grupos das residências são iguais”;

H_1 : pelo menos uma μ_i diferente – “pelo menos um grupo tem média diferente de outro”

Para as “instalações”, o teste ANOVA mostra que o valor p é muito próximo do nível de significância de 5% (6%), o que torna os resultados duvidosos (tabela 13). Com a aplicação do teste Scheffé, é possível verificar que existem diferenças de opinião/satisfação entre figueirenses e turistas portugueses²⁷ (tabela 15).

Para os “colaboradores”, o teste Welch mostra que o valor p é inferior a 5% (0%), rejeitando-se a hipótese nula, logo, existem diferenças de opinião/satisfação entre grupos de residências diferentes, nomeadamente entre clientes figueirenses e clientes turistas, portugueses e estrangeiros, de acordo com o teste Scheffé (tabelas 14 e 16).

Em ambos os casos de diferenças de opinião, são os figueirenses que têm uma média superior de satisfação, ou seja, são os que possuem um maior nível de satisfação em relação às “instalações” e aos “colaboradores”.

²⁷ Turistas que vivem em Portugal.

Tabela 13 – Teste ANOVA, para os grupos das residências

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Opinião dos clientes em relação às instalações	Between Groups	2,446	2	1,223	2,858	,060
	Within Groups	74,441	174	,428		
	Total	76,887	176			
Opinião dos clientes em relação ao serviço	Between Groups	,733	2	,367	,878	,417
	Within Groups	72,651	174	,418		
	Total	73,384	176			
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Between Groups	6,040	2	3,020	5,774	,004
	Within Groups	91,003	174	,523		
	Total	97,043	176			

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 14 – Teste Welch, para os grupos das residências

		Robust Tests of Equality of Means			
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Opinião dos clientes em relação às instalações	Welch	5,848	2	34,724	,006
	Brown-Forsythe	3,233	2	62,528	,046
Opinião dos clientes em relação ao serviço	Welch	1,039	2	32,413	,365
	Brown-Forsythe	1,004	2	51,469	,374
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Welch	13,793	2	37,930	,000
	Brown-Forsythe	7,263	2	64,592	,001

a. Asymptotically F distributed.

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 15 – Agrupamento das residências para a variável “instalações”, através do teste Scheffé

Opinião dos clientes em relação às instalações			
Scheffe ^{a,b}			
Residência	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Outra localidade portuguesa	129	3,180877	
Localidade não portuguesa	34	3,196085	3,196085
Figueira da Foz	14		3,619050
Sig.		,996	,058

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

Tabela 16 – Agrupamento das residências para a variável “colaboradores”, através do teste Scheffé

Opinião dos clientes em relação aos colaboradores			
Scheffe ^{a,b}			
Residência	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Localidade não portuguesa	34	2,929412	
Outra localidade portuguesa	129	3,088372	
Figueira da Foz	14		3,700000
Sig.		,717	1,000

Fonte: Output IBM SPSS Statistics, versão 22.0

IV.8. Discussão dos resultados

De acordo com o que foi mencionado na metodologia, foram recolhidas informações acerca das características e da performance do Coco Loco, através de questionários, que pudessem ser utilizadas para dar continuidade ao objetivo principal da investigação. Com a entrega dos questionários obteve-se uma amostra de 349 respostas, mas só se puderem considerar 177 válidas.

Segundo uma amostra de 177 respondentes, os resultados demonstram que a maioria dos clientes encontram-se entre os 15 e os 24, e os 35 e os 54 anos de idade. O número de consumidores com 55, ou mais anos, também é superior ao número de clientes com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, o que significa que existe uma falha de clientes nesta faixa etária.

Em relação ao sexo, verificou-se que existe uma uniformidade de respostas masculinas e femininas.

No que diz respeito à residência, os questionários indicam que os clientes são, na sua maioria, turistas portugueses e que apenas 8% desses residem na mesma cidade que o estabelecimento. 19% dos clientes são turistas estrangeiros²⁸.

A maior parte dos respondentes conheceram o Coco Loco ao passar pela zona e nenhum deles mencionou as redes sociais como a fonte através da qual ouviram falar do estabelecimento.

Os próximos resultados baseiam-se na opinião dos clientes respondentes. Relativamente à qualidade das instalações, do serviço e dos colaboradores, os questionários permitiram verificar que:

- a) 55% das pessoas concordam e 44% concordam totalmente que o ambiente das instalações é simpático e acolhedor;
- b) 44% dos clientes concordam e 35% concordam totalmente que a temperatura interna do estabelecimento é agradável;
- c) 42% dos respondentes concordam e 56% concordam totalmente que as áreas das instalações têm aparência limpa;
- d) 51% dos respondentes concordam e 47% concordam totalmente que o tempo de espera de atendimento é curto;
- e) 50% concordam e 46% concordam totalmente que o pedido tem qualidade e é bem confeccionado;

²⁸ Turistas que não vivem em Portugal.

- f) 45% concordam e 52% concordam totalmente que o serviço é desempenhado de forma correta à primeira vez;
- g) 38% concordam e 33% concordam totalmente que o estabelecimento tem em conta os pedidos especiais dos clientes;
- h) 51% concordam e 46% concordam totalmente que o tempo de espera do pedido é curto;
- i) 49% concordam e 24% concordam totalmente que o método de pagamento existente é suficiente;
- j) 45% concordam e 29% concordam totalmente que a utilização das mesas só para refeições, ao almoço e jantar, é apropriada/faz sentido;
- k) 44% concordam e 54% concordam totalmente que os colaboradores têm uma aparência limpa e arrumada;
- l) 44% concordam e 38% concordam totalmente que os colaboradores estão disponíveis para ajudar e corrigir erros;
- m) 38% concordam e 27% concordam totalmente que os colaboradores informam os clientes sobre quando o serviço está demorado ou quando existe outro problema no estabelecimento;
- n) 37% concordam e 60% concordam totalmente que os colaboradores são simpáticos;
- o) 42% concordam e 52% concordam totalmente que os colaboradores são organizados.

A partir destes resultados, pode verificar-se que, globalmente, os clientes encontram-se satisfeitos com os parâmetros de qualidade do Coco Loco. No entanto, a percentagem dos clientes que estão totalmente satisfeitos – que responderam que concordam totalmente –, encontra-se, em vários parâmetros, abaixo de 50%, como é o caso das alíneas a), b), d), e), g), h), i), j), l) e m) do parágrafo anterior.

Depois de obtidos os resultados relativos à satisfação dos clientes, em relação aos parâmetros de qualidade, tentou perceber-se se existem diferenças de opinião/nível de satisfação entre clientes de diferentes idades, géneros e residências. De acordo com os testes realizados, não existem diferenças de opinião/satisfação entre clientes do sexo feminino e masculino e entre as diferentes faixas etárias. Porém, existem diferenças de opinião/satisfação entre figueirenses e turistas portugueses, no que diz respeito às instalações, e entre figueirenses e turistas, portugueses e estrangeiros, relativamente aos colaboradores. Em ambos os casos, são os figueirenses que possuem um maior nível de satisfação.

O mesmo questionário indica que os pratos preferidos dos consumidores são a espetada de lulas e camarão, o bitoque e a sardinha assada. Para além disso, assinala a existência de uma

falha na diversidade de produtos para venda – pastelaria e pratos. De acordo com os clientes, a empresa também deveria apostar nos gelados, no peixe, no marisco e nos pratos vegetarianos e vegan.

Relativamente aos preços, 98% dos respondentes consideram-nos justos.

Os resultados dos questionários esclarecem, ainda, que existem outros aspetos que não se encontram ao nível de exigência dos clientes. As sugestões dos clientes, mais mencionadas, dizem respeito ao melhoramento do espaço: maior cuidado na arrumação das mesas e cadeiras; libertação de espaço entre as mesas e cadeiras para se tornar menos apertado; decoração do espaço com o tema de praia; aumento do tamanho das mesas; aumento da visibilidade e atratividade exterior do snack-bar; aumento do espaço.

Para além das recomendações supracitadas, existem outras que devem ser tidas em consideração: a existência de multibanco; a oferta de pequeno almoço mais saudável; o atendimento; a existência de mesas para serviço de cafetaria durante o horário das refeições; pratos apropriados à praia; afixação dos preços junto das fotos dos pratos; desligar o rádio na esplanada; aumentar a variedade de comida.

Capítulo V - Plano de Marketing Coco Loco

V.1. Introdução

De acordo com o estudo realizado na revisão bibliográfica, concluiu-se que o Plano de Marketing é o documento escrito que deve equipar uma empresa com um plano de trabalho, onde estejam indicados os resultados que ela deve alcançar, bem como as formas de os atingir. As teorias defendidas por diversos autores, mostram que o Plano de Marketing deve ser constituído por um conjunto de etapas, mas cabe a cada gestor adaptar o seu conteúdo à empresa que está a analisar. Neste sentido, para o conteúdo do Plano de Marketing do Coco Loco foram consideradas as informações estritamente necessárias para a prossecução do mesmo, tendo em conta as seguintes etapas:

- Sumário executivo;
- Descrição da empresa;
- Análise da situação – auditoria externa, auditoria interna;
- Análise SWOT;
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de marketing – posicionamento, segmentação, marketing mix;
- Programa de ações;
- Projeções financeiras;
- Sistema de controlo e avaliação;
- Plano de contingências.

Na maioria das teorias apresentadas, na fundamentação teórica, a descrição da empresa não é uma etapa constituinte do Plano. No entanto, dada a importância em perceber o negócio do Coco Loco, essa foi incluída antes da análise ambiental da empresa (Pires, 2008).

O Plano de Marketing pode variar na sua extensão e a sua elaboração costuma ser concebida para o intervalo de um ano. O seu conteúdo deve conter linguagem simples e informações objetivas e claras, de forma a facilitar a leitura e compreensão do mesmo.

A realização do Plano de Marketing Coco Loco foi suportada pela fundamentação teórica; pelo estudo empírico; por estudos já existentes; por artigos de jornais, revistas e websites; pela técnica da observação das práticas das áreas funcionais, dos clientes e dos funcionários da organização; e pelos conhecimentos da gerência em relação a determinadas informações difíceis de obter.

V.2. Plano de Marketing

V.2.1. Sumário executivo

De acordo com a revisão bibliográfica, o sumário executivo é o resumo do Plano de Marketing e deve conter uma breve referência de todas as suas etapas, incidindo nos objetivos e estratégias, no marketing mix e nas informações financeiras.

Na década de 90 em diante, o Coco Loco era um estabelecimento conceituado que atraía muitos jovens e adultos, portugueses²⁹ e estrangeiros³⁰. A sua reputação permanece entre os mais velhos, mantendo alguns clientes fiéis à casa. No entanto, a sua marca no mercado tem vindo a diminuir, principalmente no setor dos jovens e dos residentes locais. Neste momento, a sua melhor qualidade é a localização, pois encontra-se perto da praia com uma vista privilegiada para a costa da cidade. Neste sentido, propôs-se elaborar um Plano de Marketing, de modo a perceber o que pode ser feito para melhorar a performance do snack-bar.

Para a realização do Plano de Marketing, não interessou apenas conhecer os pontos fracos e fortes da empresa. Também foi realizada uma auditoria externa, onde foram estudados os fatores que podem influenciar os seus resultados. Depois de conhecidos esses aspetos, realizou-se uma auditoria interna, onde se procurou identificar as características dos recursos e as capacidades da empresa, bem como as aptidões para utilizar esses recursos de forma eficiente e eficaz. Para resumir os aspetos considerados nessas auditorias, foi elaborada a análise SWOT.

Depois de serem analisados os principais problemas do Coco Loco, estabeleceram-se os objetivos de marketing a seguir, em 2019, que irão contribuir para o destaque da empresa no mercado: aumentar as vendas globais em 30%; aumentar o número de clientes residentes da Figueira em 20%; aumentar o número de clientes jovens, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, em 15%; ter uma ocupação de, pelo menos, 75% das mesas totais, no período das 9h às 12h e das 16h às 19h, 5 vezes por semana; divulgar o snack-bar; introduzir cinco pratos saudáveis e vegan na ementa; melhorar o nível de satisfação dos parâmetros, dos clientes, para “concordo totalmente”, com especial atenção ao nível de satisfação dos turistas relativamente às instalações e aos colaboradores; melhorar as condições de trabalho dos empregados; aumentar a prática e a comunicação do trabalho sustentável; contratar mais 1 ajudante de cozinha e mais 1 jovem, entre os 16 e os 30 anos, para trabalhar ao balcão e às mesas.

De modo a concretizar os objetivos propostos para 2019, o Coco Loco deverá seguir algumas linhas orientadoras: oferta de produtos de qualidade; pastelaria, doce e salgada, caseira;

²⁹ Que vivem em Portugal.

³⁰ Que não vivem em Portugal.

comida saudável e vegan; serviço sustentável; paisagem sobre a costa da Figueira da Foz. Todas as estratégias deverão dirigir-se ao segmento local, ao segmento turístico, ao segmento dos jovens e ao segmento dos adultos.

No que diz respeito ao marketing mix, foram desenhadas as estratégias que deverão ser postas em prática em 2019:

- ✓ Produto – aumentar a variedade de comida/bebida; melhorar a qualidade de alguns alimentos; introduzir talheres biodegradáveis, palhinhas comestíveis e copos de cartão para o take-away; trocar as típicas toalhas de mesa e os guardanapos por materiais reciclados;
- ✓ Preço – definir um preço para criar menus nos dias do festival RFM SOMNII e na noite de S. João; subir o preço de alguns produtos, consoante a inflação observada;
- ✓ Comunicação – promover o Coco Loco através das redes sociais e do Tripadvisor; divulgar a pegada ecológica do Coco Loco; realizar sorteios dirigidos aos jovens e aos locais; promover o serviço take-away para a praia; colocar nos talões dos clientes a sugestão de seguir a página do Facebook e do Instagram; divulgar a ‘happy hour’;
- ✓ Evidências Físicas – colocar prateleiras no armazém; investir num ar condicionado; pedir um frigorífico a um fornecedor; retirar os cartazes desnecessários das paredes; redecorar o espaço; retirar as cadeiras do balcão; mudar as ementas; disponibilizar mantas na esplanada; colocar mais caixotes de separação do lixo; introduzir fardas;
- ✓ Processos – investir em 2 tablets, num sistema de registo de pedidos e em 5 avisadores; utilizar os sacos e o serviço de recolha do lixo reciclado que a autarquia proporciona; colocar um aviso de reciclagem, nos recipientes de alumínio para levar; manter a cozinha aberta durante a tarde; reduzir o horário em que as mesas estão exclusivamente reservadas para as refeições; no final de cada refeição, o empregado deverá perguntar ao cliente se estava tudo do seu agrado; reorganizar as tarefas entre o pessoal;
- ✓ Pessoal – aliciar os empregados mais novos a passarem a palavra do recrutamento pelos mais jovens; colocar um anúncio de recrutamento junto da escola profissional de hotelaria e do estabelecimento; realizar o processo de recrutamento e seleção mais cedo; dar folgas aos funcionários; manter os empregados informados sobre as questões que devem ser melhoradas; incentivar todos os empregados de mesa e balcão a falarem inglês; incentivar os empregados de mesa e balcão a comunicarem com o cliente.

Se os objetivos forem cumpridos, as vendas ascenderão a 94.076€ e os custos de mercadorias serão de 34.714€, o que corresponde a uma rentabilidade de 63%. Os gastos com

fornecimentos e serviços externos aumentarão 4.608€, em relação ao ano anterior, com os novos custos de marketing desencadeados pelas ações a realizar nesse ano. Os gastos com pessoal também irão aumentar em 7.272€, devido à contratação de 2 empregados. Posto isto, o resultado líquido será de 9.900€, mais 59% que no ano anterior, o que equivale a 11% de rentabilidade operacional.

Em todos os meses de 2019 existem ações de marketing a realizar, mas é de abril a setembro onde se concentra a maioria do trabalho. Da mesma forma, o controlo das ações deverá ser feito diariamente, semanalmente, mensalmente ou pontualmente, consoante a ação a ser controlada.

V.2.2. Descrição da empresa

Na descrição da empresa, deve ser realizada uma breve apresentação do Coco Loco e do seu negócio, da razão de existência da organização e dos seus valores e princípios.

O Coco Loco é um snack-bar que exerce a sua atividade no setor da restauração da Figueira da Foz e que se encontra numa das zonas mais populares da cidade, junto a uma das praias mais visitadas. Este pertence à mesma família desde a sua abertura e, em tempos, era considerado um dos melhores snack-bares da cidade. Para além das refeições rápidas e acessíveis, na década de 90, o estabelecimento era conhecido pelo serviço de marisqueira e de bar à noite. Esta foi a altura que trouxe reputação à empresa e que, hoje, ainda permanece entre os mais velhos. O seu espaço tinha mais de 100 lugares e era frequentado por muitos jovens e adultos, portugueses e estrangeiros. Atualmente, o estabelecimento encerra na época baixa – outubro a maio –, devido à instabilidade financeira do setor nesta altura, e encontra-se com menos de metade da capacidade. Muitos dos seus antigos clientes ainda se mantêm fiéis à casa.

O estabelecimento encontra-se em funcionamento das 8h às 23h e serve refeições desde o pequeno almoço ao jantar. O espaço é muito simples e pequeno, tem uma ocupação máxima de 50 lugares e emprega 9 funcionários. Para além do serviço de café e bebidas, o snack-bar tem uma ementa constituída por sandes, hambúrguer, saladas, bitoque, grelhado misto, febras grelhadas, peixe espada grelhado, sardinha assada e espetada de lulas e camarão.

Durante o tempo que está em funcionamento, o Coco Loco pode aproveitar do festival RFM SOMNII que decorre durante três dias, no mês de julho, e conta com mais de 30.000 pessoas, por dia. No mesmo mês, as ruas junto do snack-bar costumam encher com o Festival Pirata, durante quatro dias seguidos. As festas da cidade e as procissões, que passam junto do Coco Loco, também são muito procuradas pelos residentes locais.

Em 1989, o Coco Loco foi inaugurado com o intuito de poder juntar pessoas e promover o convívio entre elas. Desde essa altura, a empresa preocupa-se com a satisfação do cliente e a qualidade da comida, mas foi, recentemente, que desenvolveu o interesse no trabalho sustentável. A qualidade mais valiosa que o snack-bar tem, neste momento, é a magnífica paisagem que cobre a costa da Figueira da Foz.

V.2.3. Análise da situação

Na análise situacional da empresa, são realizadas dois tipos de auditoria: uma externa e outra interna. Na primeira, elabora-se um estudo dos fatores não controláveis pela empresa. Na segunda, é realizada uma análise das variáveis que a empresa possui total controlo sobre.

V.2.3. A - Auditoria externa

A.1. Análise macroambiental³¹

O estudo macroambiental consiste em analisar o impacto das forças político-legais – estabilidade política do país, entidades e processos reguladores, legislação e greves; económicas – produto interno bruto, dívida pública, taxa de desemprego, impostos, índice de preços no consumidor e salário mínimo nacional; socioculturais – demografia, cultura e comportamentos básicos, estilos de vida, crenças e valores e religião e etnia; tecnológicas – inovação e avanços tecnológicos, sistemas de gestão tecnológica, internet e redes sociais e licenças; ambientais – impactos ecológicos das empresas, consequências dos impactos ecológicos nas empresas, deveres éticos e sazonalidade.

a) Fatores político-legais

Estabilidade política:

Portugal atravessa, neste momento, um período de estabilidade, situando-se entre os países com menor risco político (MARSH, 2018). Com o nível de instabilidade que têm vivido os países vizinhos – em Espanha por causa da crise da Catalunha e em Itália devido às ideias dos partidos antissistema e eurocéticos (Botelho, 2018) –, Portugal tende a tornar-se um país mais atrativo ao investimento e ao turismo (Economia Online, 2017), favorecendo a área da restauração.

³¹ ‘Vide’ apêndice II.

Entidades e processos reguladores:

A restauração está ligada à prestação de serviços que lidam diretamente com a saúde e o bem-estar dos consumidores e, por isso, encontra-se submetida a fortes exigências legais, controladas pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica [ASAE] (ASAE, 2018). As empresas deste setor, que não cumprirem com as normas e leis impostas, terão de lidar com coimas, multas ou outras sanções, incluindo o encerramento do seu próprio estabelecimento. Só em 2017, foram instaurados 7.550 crimes e contraordenações pela ASAE, em Portugal (Base de Dados Portugal Contemporâneo [PORDATA], 2018).

Para que o consumidor possa proteger-se de situações de incumprimento, o livro de reclamações é obrigatório em todas as empresas fornecedoras de bens ou serviços. Este faz parte do âmbito de intervenção da ASAE e serve para os consumidores fazerem queixa das ilegalidades, desrespeitos ou infrações empresariais. Depois de analisada a queixa, a empresa em causa poderá ser penalizada ou não, conforme a determinação da lei (Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de novembro).

Para além da ASAE, ainda existem associações que defendem os direitos dos consumidores – Associação de Consumidores de Portugal [ACOP]; Associação para a Defesa do Consumidor [DECO]; União Geral de Consumidores [UGC]. Estas garantem a proteção do consumidor em todas as matérias legais que lhe diga respeito, incluindo as da restauração (Direção-Geral do Consumidor, 2018).

A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] representa as empresas que trabalham nas áreas do alojamento, restauração e bebidas. Esta é a entidade que apoia e defende os direitos e interesses das empresas e que trabalha com o Estado para incrementar o progresso económico e social, nesses setores de atividade (AHRESP, 2018).

Legislação:

Em 2015, com a entrada em vigor do decreto-lei 10/2015, passou a ser obrigatório que a lista de preços dos restaurantes contenha a seguinte informação: “nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluído o ‘couvert’, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este for inutilizado”. Esta foi uma medida que gerou diferentes interpretações por parte das empresas e dos consumidores e, para evitar conflitos, o Ministério da Economia acabou por esclarecer que o que não for consumido não pode ser cobrado (Carriço, 2015). O incumprimento desta norma é punido com uma coima, que pode variar de 300€ a 24.000€, consoante o tamanho da empresa (Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro).

No mesmo ano, foi publicada a lei 109/2015, que veio reforçar a proteção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco. Esta proíbe o ato de fumar em recintos fechados ou obriga as empresas a criarem espaços próprios para o efeito, desde que não possuam serviço de bar ou restauração. A medida só entrará em vigor em 2021, de modo a que as empresas possam adaptar-se até lá. Porém, a lei é alvo de várias críticas no setor da restauração, uma vez que, por um lado, não agrada aos fumadores, que serão obrigados a dirigirem-se para o exterior ou para o local próprio. Por outro, não agrada às empresas que investiram na instalação de exaustores de fumo (ASAE, 2016). A violação desta lei constitui uma contraordenação punível com coima de 50€ a 10.000€, para os proprietários dos estabelecimentos da restauração (Lei n.º 63/2017, de 3 de agosto).

No final de 2016, entrou em vigor a nova lei do atendimento prioritário, que obriga todas as entidades a prestarem atendimento prioritário presencial: a pessoas com deficiência ou incapacidade comprovada; a idosos com mais de 65 anos e com evidente alteração ou limitação das funções físicas ou mentais; a grávidas; e a pessoas acompanhadas de criança de colo até aos dois anos de idade (ASAE, 2017). Este decreto-lei foi implementado para apelar ao bom senso, mas nem todos os consumidores ficaram satisfeitos. A lei deixa espaço a várias interpretações, o que faz com que alguns clientes se aproveitem da situação. Para além disso, coloca nos funcionários a responsabilidade de avaliar as pessoas, sob consequência de uma queixa que pode levar a empresa a pagar uma coima até 1.000€ (Cardoso, 2017).

Greves:

Na área da restauração, protestos que afetem os fornecedores produzem efeitos devastadores nas empresas deste setor, uma vez que impedem a obtenção dos produtos necessários para o bom funcionamento do serviço. A greves desencadeadas dentro das empresas também conduzem a algumas consequências, pois condicionam a mão-de-obra.

Uma paralisação do serviço, ou parte deste, pode resultar em consumidores mal servidos, levando a queixas e a reclamações por escrito, ou no encerramento temporário do estabelecimento, por falta de matéria-prima ou mão de obra.

b) Fatores económicos

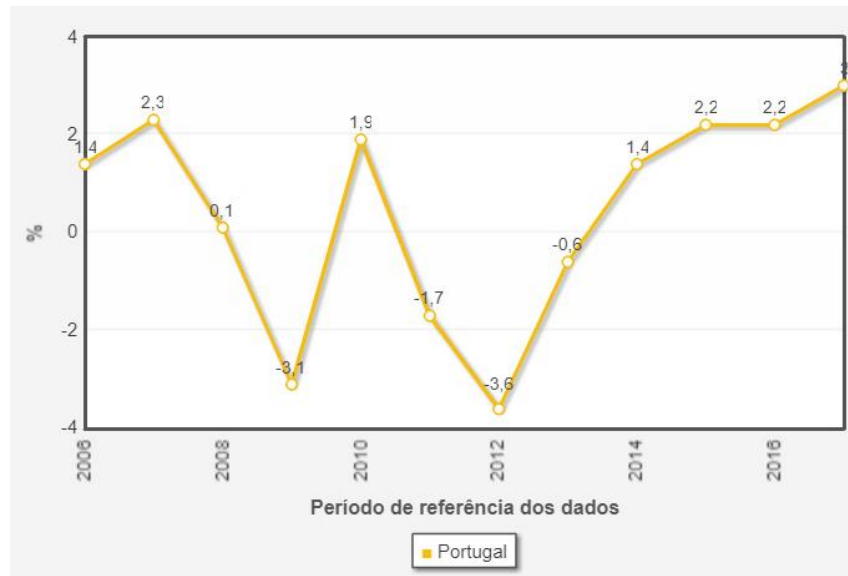
Produto interno bruto:

Durante os últimos 12 anos, o PIB tem registado, na maioria do tempo, um fraco crescimento, que varia entre 0,1% e 2,7%. No entanto, de 2009 a 2013, verificou-se um

crescimento negativo, com a exceção de 2010. Esta recessão deveu-se à crise económica e financeira, por onde Portugal passou, desencadeada em 2008 (Fronteiras XXI, 2017).

Desde o final da crise, em 2013, que Portugal tem apresentado um cenário de recuperação lenta (Costa, 2018), com uma taxa de variação positiva e crescente (gráfico 21). Em 2017, o PIB aumentou 2,7% – valor mais alto dos últimos 12 anos.

Gráfico 21 – Taxa de variação anual do PIB real per capita, em Portugal

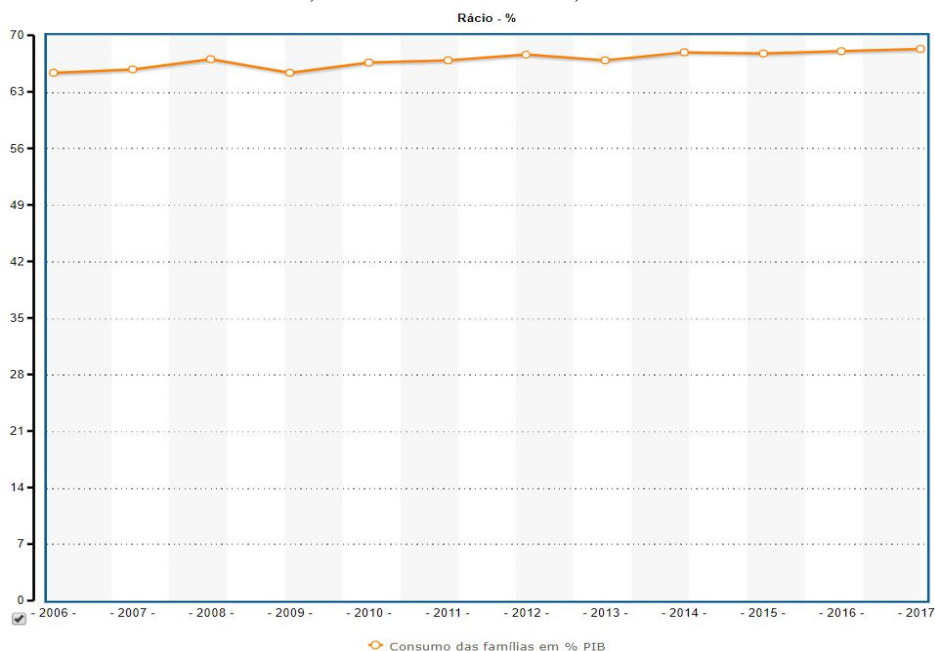


Fonte: Instituto Nacional de Estatística [INE], 2018

De acordo o Banco de Portugal e o Ministério da Finanças, estima-se que o PIB suba 2,3%, em 2018. Para 2019 e 2020, o Banco Central estima uma taxa positiva, mas decrescente, de 1,9% e 1,7%, respetivamente (Varzim, 2018).

O crescimento do PIB tem sido influenciado pelo crescimento do consumo das famílias (gráfico 22), mesmo que pequeno. Se esta tendência continuar, as empresas conseguirão aumentar os seus lucros e terão mais liberdade para contratar mais funcionários.

Gráfico 22 – Consumo das famílias anual, no território económico, em % do PIB



Fonte: PORDATA, 2018

Dívida pública:

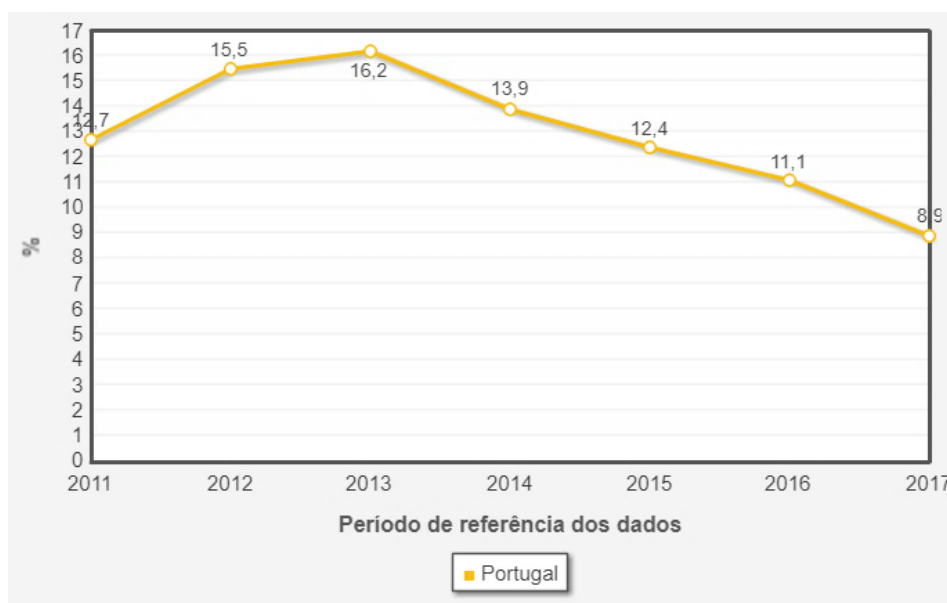
No final de 2017, a dívida pública situou-se em 126,2% do PIB, 3 valores percentuais abaixo do ano anterior. Apesar de ter sido o valor mais baixo dos últimos 5 anos, Portugal aumentou a sua dívida em 1,6 mil milhões de euros – em valores nominais –, relativamente a 2016. É o crescimento do PIB que explica a redução de peso da dívida (Carregueiro, 2018).

Enquanto Portugal estiver numa situação de endividamento exagerado, deverão ser implementadas medidas que continuem a diminuir as despesas e a aumentar as receitas públicas. Tais medidas costumam ser pouco vantajosas para o consumidor e para as organizações de qualquer setor, pois afetam o poder de compra das famílias, o consumo, os lucros das empresas e a taxa de desemprego.

Taxa de desemprego:

Desde o final da recessão que o desemprego tem vindo a diminuir, tendo-se registado uma taxa de 16,2%, em 2013, e de 8,9%, em 2017 – valor mais baixo desde 2008. Uma diminuição da taxa de desemprego conduz a um aumento do poder de compra dos consumidores, e, consequentemente, a um aumento da procura e do consumo nos setores (Observador, 2018) (gráfico 23).

Gráfico 23 – Taxa de desemprego anual, em Portugal



Fonte: INE, 2018

Impostos:

Ao longo dos anos, o imposto sobre o valor acrescentado [IVA] tem sofrido vários aumentos, mas foi em 2011 que se registou o valor mais elevado da taxa normal – 23%. Nesse ano, o IVA de grande parte dos produtos da restauração, cuja taxa era de 13% – taxa intermédia –, passou para 23%. No entanto, em 2016, a taxa intermédia voltou a entrar em vigor, permanecendo até agora (Economias, 2017).

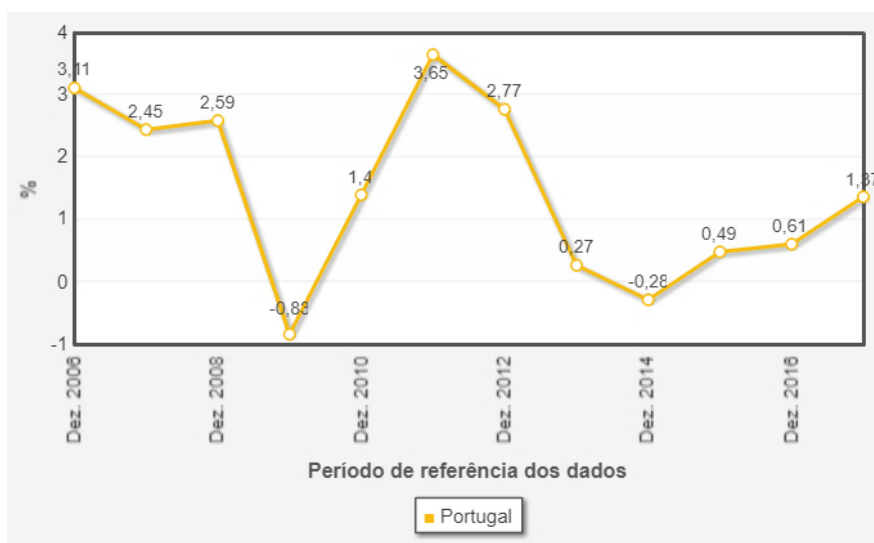
No início deste ano, os impostos sofreram, novamente, algumas alterações: o IVA de algumas bebidas, que anteriormente se taxavam a 23%, passou para 13%; os impostos sobre as bebidas alcoólicas e as bebidas açucaradas voltaram a aumentar (Observador, 2017).

A diminuição dos impostos afeta positivamente os bolsos das empresas, permitindo que aumentem a sua capacidade em apostar nos quadros de pessoal e em reter talento (Exame, 2018).

Índice de preços no consumidor:

A taxa de inflação aumenta quase todos os anos, sendo que, em 2017, assumiu o valor de, aproximadamente, 1,4% (gráfico 24). Um dos fatores que influenciou este cenário foi a subida dos preços na área do turismo – o preço dos transportes, dos restaurantes e dos hotéis (Economia Online, 2018). A inflação é um indicador que, se não for acompanhado por um aumento proporcional do rendimento das famílias, deteriora o poder de compra dos consumidores, e, consequentemente, o consumo dos setores.

Gráfico 24 – Taxa de variação média anual do índice de preços no consumidor, em Portugal



Fonte: INE, 2018

Salário mínimo nacional:

No início de 2018, o salário mínimo aumentou de 557€ para 580€, estando 25,7% dos trabalhadores portugueses a receber este valor. Para 2019, está em discussão um aumento que poderá ficar entre os 20€ e os 70€, o que equivale a um salário entre os 600€ e os 650€ (Agência Lusa, 2018).

O aumento do salário mínimo traz boas notícias para o consumidor, uma vez que aumenta o seu poder de compra e a sua qualidade de vida. No entanto, este aumento pode não ser sustentável para algumas empresas de pequena dimensão, conduzindo ao desemprego.

c) Fatores socioculturais

Demografia:

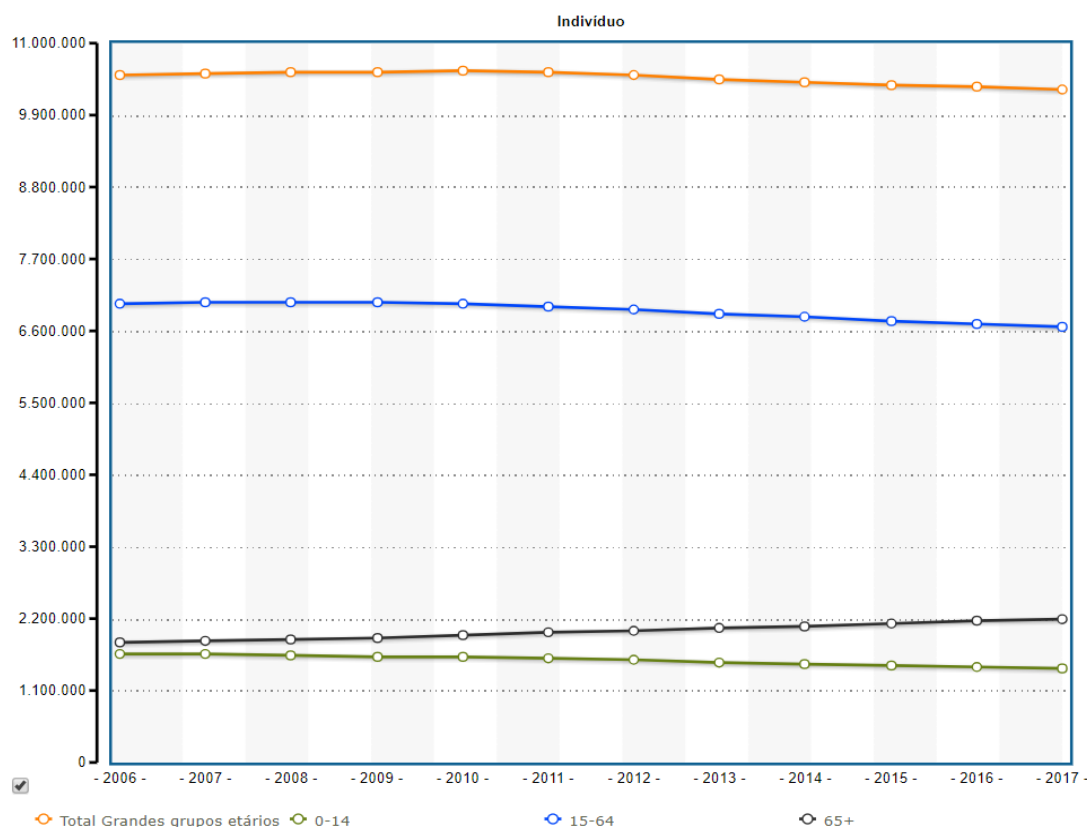
Portugal registou uma média de 10,3 milhões de indivíduos residentes no final de 2017 (INE, 2018). Entre estes, podiam encontrar-se cerca de 1,4 milhões de crianças até aos 14 anos de idade; 6,7 milhões de jovens e adultos entre os 15 e os 64 anos; e 2,2 milhões de idosos com 65 ou mais anos (PORDATA, 2018).

Em Portugal, podem encontrar-se várias comunidades étnicas, em que a sua maioria são de origem: africana; árabe; brasileira; chinesa/japonesa; indiana; do leste, maioritariamente ucraniana; e cigana.

O crescimento populacional português tem vindo a sofrer uma descida nos últimos anos. Esta é influenciada pela diminuição de dois grandes grupos etários: dos 0 aos 14 anos e dos 15 aos 64 anos de idade (gráfico 25). A diminuição da população, nestas faixas etárias,

deve-se essencialmente à emigração e à falta de natalidade (Instituto Superior de Economia e Gestão, 2018). Com a intensificação destes dois fatores e a esperança média de vida a aumentar, Portugal torna-se um país muito envelhecido, colocando em causa o futuro da população (Agência Lusa, 2018).

Gráfico 25 – População residente anual, em Portugal, por faixas etárias



Fonte: PORDATA, 2018

Este cenário pode trazer efeitos negativos para o futuro da produção. Uma vez que é no início da carreira que os indivíduos têm mais capacidade produtiva, se nada for feito para controlar a falta de jovens, é possível prever um decréscimo da produção portuguesa. Este, por sua vez, pode gerar graves consequências ao nível económico, pois o país não estará apto para inovar. Por outro lado, as despesas públicas com a saúde e com as reformas tenderão a aumentar mais rapidamente que o crescimento económico, o que poderá levar a um agravamento da dívida pública (ISEG, 2018).

Cultura e comportamentos básicos:

Portugal é um país com uma enorme tradição gastronómica, que gosta de comer e beber bem. Qualquer data comemorativa é razão para celebrar com uma refeição, na companhia de familiares e amigos. As ocasiões mais celebradas são: Dia de Reis; Dia de São Valentim; Carnaval; Dia da Mulher; Dia do Pai; Páscoa; Dia da Mãe; Festa dos Santos; Dia dos Avós; Halloween; Magusto; Natal; e Passagem de Ano. Para além destas, ainda existem as festividades locais e os feriados nacionais e municipais.

A cultura gastronómica e o gosto pela comida são fatores que influenciam de forma positiva a área da restauração, pois provoca um aumento da procura nesse setor. Estudos elaborados pela Marktest, quantificam em 4,265 milhões o número de pessoas que costumam fazer refeições fora de casa, apenas durante a semana. Este valor corresponde a 49,8% dos residentes com mais de 14 anos (Marktest, 2017).

Os hábitos alimentares diários dos portugueses também beneficiam esse setor, pois, para além de comerem várias vezes por dia, gostam de apreciar os mais diversos alimentos. Ao pequeno almoço, meio da manhã e da tarde, a refeição pode ser composta por: pão, manteiga, queijo, fiambre, doce, bolos, fruta, café, leite, iogurte, chá e sumo. Ao almoço e ao jantar, as refeições podem ser constituídas por entradas, pratos, sobremesa, bebidas e café. Por vezes, incluem vários tipos de entradas – aperitivos, ‘couverts’, sopa ou outros –, prato de peixe e de carne e vários tipos de bebidas, que acompanham cada momento da refeição – aperitivo, vinho tinto, vinho branco, água e digestivo (Lisbon Secrets, n.d.).

Para além do número de refeições diárias, os portugueses também são conhecidos pela arte de petiscar. Petiscos são refeições simples, servidas em pequenos pratos, acompanhadas por uma bebida e comidas a qualquer hora do dia (Martinheira, 2006).

Estilos de vida, crenças e valores:

São cada vez mais as pessoas que dão importância à alimentação, seja por intolerâncias alimentares ou alergias, pelo estilo de vida levado, como o veganismo ou vegetarianismo, ou até mesmo pela moda do ‘fitness’. Em consequência disso, as empresas apostam cada vez mais no mercado saudável, especializado em alimentação biológica (Exame, 2016).

Os especialistas acreditam que esses novos hábitos vieram para ficar, e, por isso, os restaurantes devem apostar mais nesse mercado, de forma a abrangerem o maior público possível. Assim, o cardápio deve incluir comida saudável variada e biológica, com especial

atenção a intolerâncias como a lactose, uma vez que 70% dos adultos são incapazes de digerir-la (Advance Care, 2017).

Religião e etnia:

A religião e a etnia não devem ser esquecidas na área da restauração, uma vez que Portugal é composto por diferentes comunidades. Para que possam atrair consumidores, as empresas que se encontrem, por exemplo, rodeadas de muçulmanos ou judeus têm de ter em consideração que, estes, não comem carne de porco. Já os indianos, não comem vaca.

d) Fatores tecnológicos

Inovação e avanços tecnológicos:

Nos dias que decorrem, são cada vez mais as empresas que procuram digitalizar os seus processos e implementar inovações tecnológicas, que permitam aumentar a produtividade e facilitar as tarefas de trabalho. Neste contexto, podem indicar-se alguns ‘gadgets’ que têm sido procurados pelas empresas da restauração (Ribeiro, 2017):

- Tablets, ou outros dispositivos móveis, através dos quais são feitos os pedidos das mesas. O objetivo é que os funcionários não percam tempo com pedidos manuais, com a passagem dos pedidos para o sistema e com viagens desnecessárias à cozinha;
- Walkie talkies, para manter uma comunicação contínua e discreta entre os funcionários;
- Avisadores, que indicam ao cliente quando o seu pedido estiver pronto ou a sua mesa disponível;
- Pulsadores sem fios, que permitem ao cliente chamar o funcionário sempre que necessário.

Devido ao uso cada vez maior dos ‘smartphones’, existem restaurantes que oferecem aos seus clientes a possibilidade de pagarem a conta através da aplicação MB WAY. Este é o método de pagamento mais rápido, simples e cómodo, pois basta dar o número de telemóvel (MB WAY, 2015).

Sistemas de gestão tecnológica:

Os sistemas de gestão tecnológica tornaram-se fortes aliados das empresas no setor da restauração, possibilitando a gestão de ‘stocks’, reservas e dados estatísticos. As aplicações que gerem o ‘stock’ das empresas permitem que, à medida que forem feitos os pedidos, os produtos

sejam eliminados da lista de armazém, para que as empresas obtenham informação instantânea da quantidade de produtos disponíveis (Brandão, 2016).

As aplicações que gerem os dados dos clientes, reúnem informações acerca da mesa preferida, alergias, tipo de vinho preferido, gostos, tempo médio sentado à mesa, etc. (Ambitur, 2015). Este sistema possibilita um serviço personalizado ao cliente, assim como uma gestão mais inteligente das reservas, das mesas e dos funcionários.

Existem, ainda, aplicações que permitem o próprio cliente fazer a sua reserva, juntar mesas para grupos e escolher a mesa onde se quer sentar, a partir de casa ou qualquer outro sítio, facilitando o trabalho das empresas (Ambitur, 2015).

Internet e redes sociais:

De forma a facilitar o acesso à restauração, existem websites e aplicações cuja finalidade é pesquisar a existência de restaurantes, bares e similares numa determinada localização, com base no seu espaço, preço, comida e carta de vinhos. Exemplos destes são o Yelp, o Zomato e o Tripadvisor. Estas aplicações fornecem a quantidade de informação que as empresas desejarem, incluindo fotografias.

Depois da visita ao estabelecimento, os clientes podem deixar um comentário e avaliar de 0 a 5 estrelas a experiência obtida, contribuindo para a cotação final da empresa. Neste tipo de aplicações, os clientes podem, ainda, fazer uma lista dos seus restaurantes preferidos, de forma a lembrarem-se deles no futuro (Pplware, 2014).

Um website bem gerido e uma presença ativa nas redes sociais também são uma mais-valia para as organizações deste setor. O Facebook e o Instagram são as plataformas mais utilizadas neste momento. Estas ferramentas de marketing têm um papel muito importante no posicionamento, uma vez que se tem vivido intensamente o mundo digital (TRUMENU, 2015).

Licenças:

Ter um negócio na área da restauração implica obter algumas licenças. Uma delas é a licença de utilização do software de gestão de faturação. São vários os softwares que existem no mercado e as empresas podem escolher o que mais lhes agrada, desde que seja um programa certificado conforme o descrito na portaria nº 363/2010 (Portal do Licenciamento, 2018). Além dos programas de faturação, existem licenças – Pass Música e Sociedade Portuguesa de Autores [SPA] – que dão o direito de transmitir música, vídeos musicais e/ou karaoke nos estabelecimentos (Pass Música, 2018).

e) Fatores ambientais

Impactos ecológicos das empresas:

Os espaços que comercializam e cozinham alimentos conduzem a vários impactos ambientais, como a poluição: atmosférica, devido às emissões de gases provocadas pelo uso de gás, pela utilização de produtos químicos para limpezas e pelo consumo de lenha e carvão vegetal; das águas, graças ao descarte inadequado dos óleos pelos canos; visual, por causa da utilização excessiva de cartazes ou outros meios de comunicação visual; sonora, devido à música alta ou ao ruído provocado pela junção de várias pessoas e de máquinas no mesmo local. Este tipo de espaços pode implicar um grande consumo de tabaco na zona, pelo facto de atrair um grande número de pessoas, o que também contribui para a poluição atmosférica (Zattoni, n.d.).

Os resíduos alimentares, criados na confeção dos alimentos e no pós-consumo, que não são geridos de forma sustentável, também têm repercussões no ambiente. Para a produção de todo esse desperdício são utilizados litros e litros de água que poderiam ser poupados, bem como fertilizantes que poluem os solos, com o acréscimo da emissão dos gases de estufa que prejudicam a atmosfera (Ferrão, 2017).

Consequências dos impactos ecológicos nas empresas:

Para além dos impactos que o setor da restauração tem no ambiente, a poluição e o desperdício também afetam as próprias empresas: muitos cartazes e publicidades provocam desconforto visual, stress e distração nos consumidores; a música alta e o barulho das pessoas e da maquinaria afeta a capacidade de concentração dos funcionários e o descanso dos clientes; os resíduos deixados pelas pessoas na parte exterior do estabelecimento deteriora a sua imagem; o tabaco pode prejudicar os clientes não fumadores, através do fumo passivo.

Deveres éticos:

As empresas que trabalham na área da restauração fazem muito lixo e, por isso, é cada vez maior a tendência para se preocuparem com: o aproveitamento dos resíduos alimentares; a redução do plástico e dos produtos com muitas embalagens; o reaproveitamento de caixotes e paletes; o uso de produtos que utilizem materiais reciclados; a preferência nos alimentos biológicos; a separação dos lixos na cozinha, bar e espaço reservado aos clientes (Expresso, 2016).

Incentivos:

Os consumidores têm valorizado cada vez mais as organizações que cuidam do ambiente e favorecem o bem-estar da sociedade. Tendo em conta os problemas ecológicos provocados pela restauração, e para melhorar a sua imagem aos olhos dos clientes, muitas empresas têm tido um especial cuidado no que diz respeito à reciclagem (Thefork, 2018). Como incentivo a esta ação, algumas autarquias, incluindo a da Figueira da Foz, entregam regularmente sacos de cores diferentes às empresas, para a devida reciclagem, e recolhem o lixo reciclado diretamente dos estabelecimentos (Câmara Municipal de Lisboa, 2018).

Sazonalidade:

O tempo, o clima e a localização geográfica dos estabelecimentos são fatores que influenciam os lucros das empresas no setor da restauração. Em Portugal, o clima varia consoante as estações do ano e a localização, mas, globalmente, é um país de clima ameno (Instituto Português do Mar e da Atmosfera, 2018). Com uma costa repleta de praias, o verão é a altura do ano que mais atrai turistas para o país.

Portugal é um país que vive intensamente do turismo (Observador, 2018), e, por isso, as variações do tempo acabam por afetar positiva ou negativamente a área da restauração, principalmente nas localidades que vivem desse setor. O inverno, nessas zonas, torna a sobrevivência das empresas muito mais difícil. Algumas não aguentam com a falta de clientes e acabam por fechar o negócio. No verão, os dias mais frios, chuvosos ou ventosos também afastam as pessoas desses locais, principalmente se forem zonas de praia (Agência Lusa, 2007).

A.2. Análise microambiental

Para além dos fatores macroeconómicos, a auditoria externa deve incluir a análise do mercado – número de empresas e volume de negócios, atratividade do mercado, desenvolvimentos e tendências dos produtos; a análise da concorrência – identificação dos concorrentes, caracterização dos concorrentes, potenciais concorrentes e outros ‘players’; a análise dos consumidores – portugueses, turistas estrangeiros, clientes do Coco Loco; e a análise dos fornecedores.

a) Análise do mercado³²

Número de empresas e volume de negócios:

Segundo o INE (2018), o setor da restauração e similares tem mostrado uma evolução positiva no número de empresas, em Portugal, desde 2013. Em 2016³³, o setor contava com 75.701 empresas, o que equivale a um aumento de 1,78% nesses 3 anos (tabela 17). Esse valor representa 77,6% das empresas de alojamento, restauração e similares.

Contrariamente, a Figueira da Foz tem visto o seu número de empresas diminuir (tabela 17). Em 2016, contabilizaram-se 434 organizações no setor, o que equivale a 85,9% das empresas de alojamento, restauração e similares (INE, 2018).

Tabela 17 – Número de empresas anual, no setor da restauração e similares, em Portugal e na Figueira da Foz

	Número de empresas na área da restauração e similares						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Portugal	79.178	78.524	76.387	74.374	74.462	75.432	75.701
Figueira da Foz	482	480	461	438	434	433	434

Fonte: INE, 2018

Acompanhado pelo crescimento do número de empresas, o volume de negócios do setor, em Portugal, também tem aumentado, desde 2013. Em 2016, registava cerca de 7.718 milhões de euros, ou seja, mais 29,37%, desde 2013, e mais 12,66%, desde 2015 (tabela 18). A região com o maior volume de negócios é a área metropolitana de Lisboa, seguida do Norte, Centro, Algarve e, por fim, Alentejo (gráfico 26).

O volume de negócios, na Figueira da Foz, também aumentou, desde 2013. Em 2016, o setor apresentou cerca de 37,874 milhões de euros, o que corresponde a um aumento de 26,58% desde 2013 e de 10,1% desde 2015 (tabela 18).

³² ‘Vide’ apêndice II.

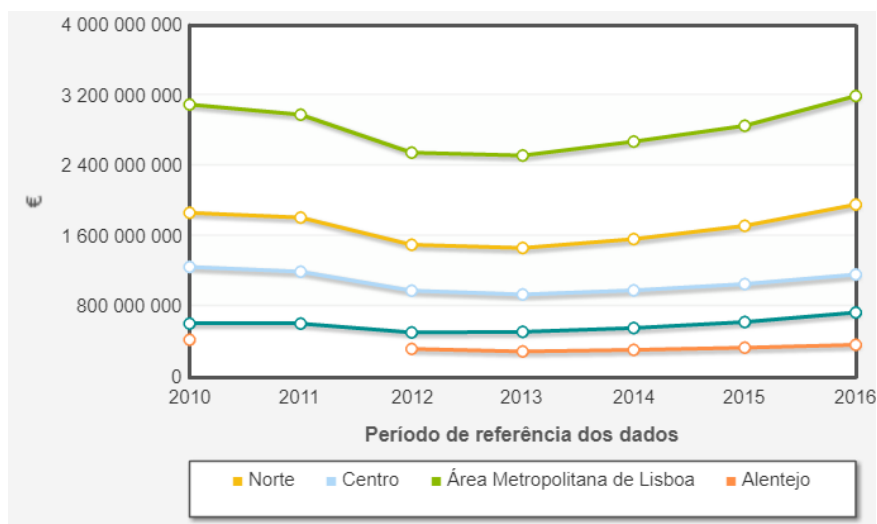
³³ Dados estatísticos mais recentes.

Tabela 18 – Volume de negócios anual e respetivas taxas de crescimento, no setor da restauração e similares, em Portugal e na Figueira da Foz

		Volume de negócios na área da restauração e similares						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Portugal	Volume - milhões de euros	7.558	7.312	6.106	5.966	6.334	6.851	7.718
	Taxa de crescimento anual e trianual		-3,25%	-16,49%	-2,29% -21,06%	+6,17%	+8,16%	+12,66% +29,37%
Figueira da Foz	Volume - milhões de euros	39,416	37,588	32,166	29,921	30,223	34,400	37,874
	Taxa de crescimento anual e trianual		-4,64%	-14,42%	-6,98 % -24,09%	+1,01%	+13,82%	+10,1% +26,58%

Fonte: INE, 2018

Gráfico 26 – Volume de negócios anual, por localização geográfica, no setor da restauração e similares, em Portugal



Fonte: INE, 2018

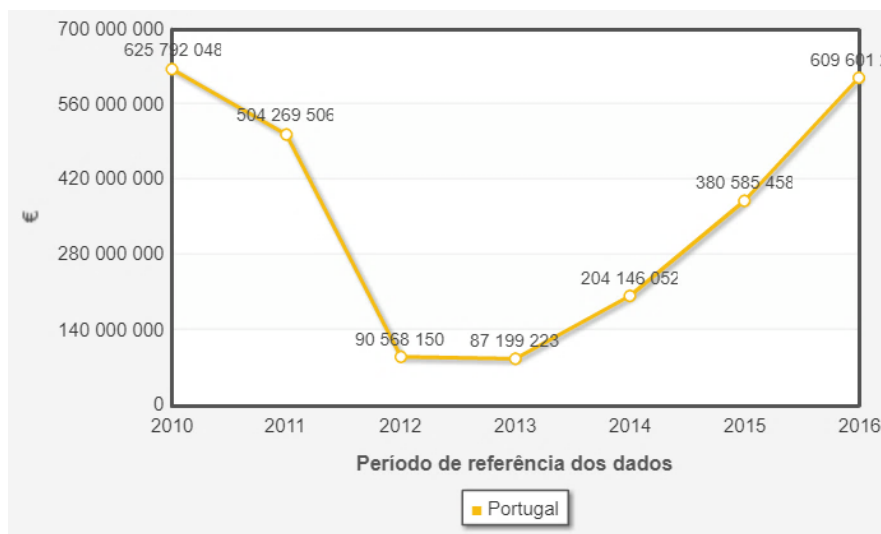
Em 2017, registou-se um aumento de 16,5% no volume de negócios do setor do alojamento, restauração e similares³⁴, em Portugal (Observador, 2018). Em 2018, prevê-se que o setor também cresça significativamente (Diário de Notícias, 2017).

Lucros:

Depois de uma descida considerável dos lucros no setor, o final da crise, em 2013, trouxe uma nova onda de esperança, pois, desde esse ano, que se tem observado um crescimento nas margens de lucro das empresas. Em 2016, a área da restauração, em Portugal, contabilizou um resultado líquido de, aproximadamente, 610 milhões de euros (gráfico 27).

Com o aumento do consumo dos indivíduos e o crescimento do volume de negócios previsto para os próximos tempos, é de esperar que o resultado líquido das empresas também aumente a nível nacional, caso não ocorram gastos inesperados.

Gráfico 27 – Resultado líquido do período, do setor da restauração e similares, em Portugal



Fonte: INE, 2018

Atratividade do mercado:

O crescimento do consumo na área da restauração, acompanhado pela forte tradição gastronómica de Portugal, contribuiu para a liderança do setor, em termos de procura, no ano de 2017 (Construir, 2017). Como resultado, prevê-se que o volume de negócios aumente nos próximos anos. Na Figueira da Foz, o volume de negócios também se encontra em crescimento,

³⁴ Não existem dados do setor da restauração e similares.

mas como é uma cidade que vive do turismo de praias, o inverno traz algumas dificuldades de sobrevivência para as empresas.

Apesar de existirem muitas empresas no setor da restauração, existem zonas da Figueira que se encontram muito pouco exploradas a este nível. Tal deve-se ao facto de os custos de entrada no mercado serem altos, caso se considere a compra, ou arrendamento, de um estabelecimento e dos equipamentos necessários para abrir um negócio. Para além disso, as empresas existentes estão associadas a um alto nível de fidelidade, o que dificulta a angariação de clientes por parte das novas organizações. Tendo em conta os fatores mencionados, é possível afirmar que a ameaça de novos concorrentes é moderada.

Considerando o tipo de refeições servidas – rápidas e acessíveis –, e o tipo de produtos vendidos nos snack-bares – sandes; hambúrgueres; saladas; carnes fritas e grelhadas; peixe grelhado –, pode admitir-se que a Figueira da Foz está repleta de estabelecimentos com produtos substitutos. Dentro desses, existem os restaurantes tradicionais, típicos e de ‘grill’; os snack-bares; as tascas; os restaurantes dos hotéis; os ‘self-services’; os cafés com refeições; e as cadeias de ‘fast-food’, como o Mcdonald’s, o 100 Montaditos e o Burger Ranch. Assim, a ameaça de produtos substitutos é elevada.

Nos dias que correm, o setor da restauração encontra-se muito maduro e os consumidores estão cada vez mais exigentes. Neste contexto, o elevado número de empresas concorrentes, no mercado da Figueira, proporciona aos consumidores uma vasta carta de opções, o que torna o custo de mudança nulo. Em consequência disso, a Figueira começou, recentemente, a apostar na qualidade dos produtos e na inovação dos espaços.

Na cidade, os preços dos produtos substitutos variam consoante a qualidade e o tipo de restaurante. No entanto, os clientes são algo sensíveis aos preços e, apesar de não se importarem de pagar por mais qualidade, estes devem manter-se dentro de um determinado limite. O poder de negociação dos clientes é, então, moderado a elevado.

No que concerne ao fornecimento de produtos alimentares, os restaurantes figueirenses procuram qualidade a bons preços. Neste mercado, é muito frequente que as empresas fornecedoras atribuam descontos aos seus clientes, consoante o volume de produtos comprados ou o número de unidades vendidas. Uma relação duradoura, entre fornecedor e comprador, também costuma apresentar diversos benefícios. No entanto, o elevado número de empresas fornecedoras, locais e vizinhas, faz com que exista uma tendência para tentarem aliciar novos clientes com melhores propostas, o que torna o custo de mudança de fornecedor bastante baixo. Mediante estes fatores, o poder de negociação dos fornecedores é reduzido.

Apesar da procura, no setor da restauração, ter aumentado nos últimos anos, o número de empresas na Figueira é praticamente o mesmo, desde 2013. As dificuldades de entrada no mercado e de sobrevivência no inverno, para as novas organizações, podem estar na base desta estagnação. Estas são condições bastante presentes na mente das empresas, o que faz com que algumas delas não exerçam grande esforço para criarem novas estratégias de inovação dos seus espaços e da sua ementa. No entanto, o medo associado à inexistência de custos de mudança dos clientes, e o facto de estes não serem totalmente sensíveis aos preços, tem levado várias empresas a apostar na diferenciação. Estas têm sido estratégias notórias, pois permitem-lhes pertencer ao grupo que mais clientes tem durante o ano.

Para entrar neste tipo de mercado é necessário um grande investimento, e, por isso, com a dificuldade de sobrevivência das empresas, é cada vez mais frequente o encerramento de estabelecimentos que não tenham recuperado o dinheiro aplicado. Ou seja, é difícil sair do mercado sem grandes perdas, a não ser que se consigam vender alguns dos equipamentos ou trespassar o negócio. Pode considerar-se que a rivalidade neste setor é moderada.

De acordo com as forças de Porter, analisadas anteriormente, é possível concluir que o setor da restauração, na Figueira da Foz, pode ser, ou não, atraente, dependendo das estratégias empresariais a aplicar. Para as empresas que tencionem entrar no mercado sem qualquer tipo de estratégia a condizer, poderá ser muito difícil a sua sobrevivência, mas se atuarem de forma diferente e inovadora, existem fortes possibilidades de conseguirem integrar o conjunto de empresas com maiores lucros.

Desenvolvimentos e tendências dos produtos:

2017 foi um ano de grandes mudanças na área da restauração. Foi o ano em que se desenvolveu uma tendência para o consumo natural, sustentável e transparente, e em que o cuidado pessoal e do planeta foi muito procurado pelos consumidores, como resposta a uma vida stressante. Neste contexto, podem indicar-se as seguintes tendências (Simões, 2018; Thefork, 2017):

- Alimentos naturais, orgânicos e nacionais, incluindo os vinhos;
- Pão caseiro, com leveduras caseiras;
- Alimentação baseada em vegetais, legumes, frutas, algas e cereais;
- Aves de curral e animais de crescimento lento, cuja produção se baseie em processos menos agressivos;
- Receitas sem açúcar refinado, glúten, lactose, cafeína, etc.;

- ‘Blending’ – mistura de diferentes vinhos, para a obtenção de bebidas únicas;
- Introdução do ‘Poke’ – prato tradicional do Havai, servido em taças, com peixe cru, sal marinho, algas, cebola e outros temperos;
- Pratos que incluam insetos como fonte de proteína alternativa à carne animal;
- Pratos que joguem com as texturas e produzam sensações quando consumidos;
- Louças artesanais, de cerâmica, madeira, argila e outros materiais naturais;
- Planos de eficiência energética e de redução do lixo;
- Ações de responsabilidade social;
- Serviços móveis, em que os chefes fazem tours gastronómicas em diferentes cidades;
- Rotatividade dos chefes e do conceito gastronómico nas cozinhas, para que possam mudar a ementa, integrar chefes talentosos e, assim, surpreender os seus clientes;
- Espaços que englobem comida, bebidas, cocktails e música ao vivo;
- Restaurantes que incluam na carta refeições para o meio da manhã e da tarde;
- Estabelecimentos mais pequenos, que impliquem poucos funcionários, pensado para fazer brilhar o produto e a técnica.

b) Análise da concorrência

Identificação dos concorrentes:

Com base na similaridade entre produtos, preços, segmentos-alvo e localização, podem identificar-se cinco concorrentes diretos do Coco Loco: o Ávila Snack & Bar, o Price Cake Shop, o Din’s Bar e o Onda do Mar (figura 1).

Figura 1 – Localização dos concorrentes diretos do Coco Loco, dos potenciais concorrentes e de outros ‘players’



Fonte: Elaboração própria

Caraterização dos concorrentes:

Os seguintes quadros permitem caraterizar a concorrência com base: na sua dimensão; no número de pessoas que integram a equipa de trabalho; na capacidade de ocupação; no horário da época alta, visto que o Coco Loco se encontra encerrado nas outras alturas do ano; no público-alvo; nos preços; no posicionamento; nas ações de marketing; e nos seus pontos fortes e fracos.

Quadro 9 – Caraterísticas do concorrente Ávila Snack & Bar

Ávila Snack & Bar	
Dimensão:	Microempresa
Equipa:	2 linha de frente; 2 cozinha
Capacidade:	45 lugares
Horário:	8h às 22h, todos os dias – época alta
Público-alvo:	Jovens e adultos – portugueses e estrangeiros
Preços:	
• Café	0,7€
• Água 0.5L	1€
• Imperial	1€

<ul style="list-style-type: none"> • Sumo de lata • Pequeno almoço/lanche • Almoço/jantar 	<p>1,4€</p> <p>2,25€/pessoa, em média</p> <p>7,9€/pessoa, em média</p>
Posicionamento:	Pequeno almoço de várias nacionalidades – português; francês; americano; venezuelano
Marketing:	<ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor • Menus mais baratos que incluem prato, bebida, café
Pontos fortes:	Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Menus com preços mais baratos; • Produtos diferentes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pastelaria; ▪ ‘Waffles’; • Pequeno almoço francês, americano e venezuelano; • Multibanco; • Serve jantares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem site; • Não está em nenhuma rede social; • Pequena capacidade de ocupação; • Não tem take-away; • Não tem pratos de peixe.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10 – Caraterísticas do concorrente Price Cake Shop

Price Cake Shop	
Dimensão:	Pequena empresa
Equipa:	9 linha de frente; 2 cozinha
Capacidade:	120 lugares
Horário:	7h às 24h, todos os dias – época alta
Público-alvo:	Famílias, jovens e adultos – portugueses e estrangeiros
Preços: <ul style="list-style-type: none"> • Café • Água 0.5L • Imperial • Sumo de lata • Pequeno almoço/lanche • Almoço/jantar 	<p>0,7€</p> <p>1€</p> <p>1€</p> <p>1,5€</p> <p>2,5€/pessoa, em média</p> <p>6,85€/pessoa, em média</p>
Posicionamento:	Preço baixo dos pratos; espaço moderno com zona para crianças; variedade de produtos; diversidade de negócios –

	existência de um quiosque e produção de bolos de aniversário
Marketing:	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook e Instagram • Menus mais baratos que incluem prato e bebida • Canais de desporto
Pontos fortes:	Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Passa jogos de futebol importantes na televisão; • Preços baixos dos pratos; • Menus com preços mais baratos; • Variedade de produtos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gelados de bola Carte D’Or; ▪ Pastelaria; ▪ Padaria própria; ▪ Crepes e ‘Waffles’; • Bolos de aniversário; • Multibanco; • Espaço para crianças; • Quiosque de jornais, revistas, raspadinhas, tabaco, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esplanada situada muito à beira da estrada; • Não tem site; • Facebook e Instagram pouco utilizados; • Não serve jantares; • Não tem take-away; • Não tem pratos de peixe.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11 – Características do concorrente Din’s Bar

Din’s Bar	
Dimensão:	Microempresa
Equipa:	4 linha de frente; 2 cozinha
Capacidade:	100 lugares
Horário:	10h à 1h, todos os dias – época alta
Público-alvo:	Jovens e adultos – portugueses e estrangeiros
Preços:	
• Café	0,8€
• Água 0.5L	1€
• Imperial	1,2€
• Sumo de lata	1,6€

<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno almoço/lanche • Almoço/jantar 	<p>3,75€/pessoa, em média</p> <p>8,05€/pessoa, em média</p>
Posicionamento:	Variedade de produtos; à noite presta serviço de bar; paisagem; festas e jantares privados
Marketing:	<ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor • Facebook e Instagram • ‘Happy hour’ de bebidas à sexta-feira • Preços especiais para jantares de grupo • Canais de desporto
Pontos fortes:	Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Passa jogos de futebol importantes na televisão; • Situado na praia; • Utilização ativa do Facebook; • Tem site muito completo; • ‘Happy hour’ de bebidas à sexta-feira; • Preços especiais para jantares de grupo; • Variedade de Produtos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petiscos; ▪ Carta de vinhos; ▪ Cocktails; ▪ Chocolate quente; ▪ Vários tipos de café; • Cotação de 4,9 estrelas no Facebook; • Multibanco; • Serve jantares; • Tem serviço take-away; • Patrocinadores do Beach Sport City – organização de torneios de desportos de praia, realizados mesmo em frente ao estabelecimento; • Organizam festas e jantares privados; • Reputação e fidelidade dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços mais altos que os dos concorrentes; • Instagram pouco utilizado; • Não abre antes das 10h; • Casa de banho pública; • Não tem peixe; • Não tem pastelaria.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12 – Características do concorrente Onda do Mar

Onda do Mar	
Dimensão:	Microempresa
Equipa:	3 linha de frente; 1 cozinha
Capacidade:	90 lugares
Horário:	10h às 20h, todos os dias – época alta
Público-alvo:	Jovens e adultos – portugueses e estrangeiros
Preços:	
• Café	0,7€
• Água 0.5L	1€
• Imperial	1€
• Sumo de lata	1,5€
• Pequeno almoço/lanche	2,35€/pessoa, em média
• Almoço/jantar	6,7€/pessoa, em média
Posicionamento:	Preços baixos dos pratos; paisagem
Marketing:	• Canais de desporto
Pontos fortes:	Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Passa jogos de futebol importantes na televisão; • Preços baixos dos pratos; • Situado na praia; • Tem serviço take-away. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem site; • Não tem Facebook nem Instagram; • Não abre antes das 10h e fecha antes do jantar; • Não tem multibanco; • Casa de banho pública; • Não tem pratos de peixe; • Não tem pastelaria.

Fonte: Elaboração própria

Potenciais concorrentes e outros players (figura 1):

A zona de Buarcos, onde está situado o snack-bar Coco Loco, encontra-se bastante explorada, neste momento. No entanto, não deixa de ser importante reconhecer a existência de dois potenciais concorrentes. Para um deles, as barreiras à entrada são mínimas ou praticamente inexistentes, uma vez que o negócio se encontrava, até há bem pouco tempo, a funcionar e o seu dono ainda possui o estabelecimento com os devidos equipamentos, podendo, facilmente, voltar a abri-lo, vendê-lo ou trespassá-lo. Este costumava ser um concorrente direto do Coco

Loco, que se posicionava, essencialmente, pela vista sobre a praia e pela prestação de serviço de bar, à noite. O segundo potencial concorrente diz respeito a um edifício que se encontra à venda e que pode transformar-se num negócio do setor da restauração.

Para além dos concorrentes diretos, convém mencionar a existência de outras empresas que, apesar de comercializarem diferentes produtos e atraírem outro tipo de públicos, situam-se na mesma zona que o Coco Loco, como é o caso dos restaurantes – de comida típica portuguesa, de diárias, de petiscos, de peixe e marisco e de comida italiana –, que também possuem serviço de cafetaria e bar ao longo do dia, e dos cafés que servem pequeno almoço e lanche.

c) Análise dos consumidores³⁵

Portugueses:

Os portugueses têm uma enorme tradição gastronómica e aproveitam para fazer refeições fora de casa sempre que possível. A par do crescimento do consumo que se tem verificado nos últimos tempos, na área da restauração, os consumidores têm-se tornado cada vez mais exigentes, procurando a diversidade e a inovação.

As práticas alimentares mais marcantes dos portugueses são: o elevado número de refeições que costumam fazer diariamente e o hábito de petiscar a qualquer hora do dia. Para além disso, é cada vez maior a preocupação com um estilo de vida saudável e sustentável.

Turistas estrangeiros:

Portugal está na moda e, em consequência disso, registaram-se 18,2 milhões de entradas de turistas estrangeiros, em 2016³⁶. Os países que mais marcaram essas entradas foram a Espanha – 25,6% –, o Reino Unido – 17,2% – e a França – 14,7%.

A zona que, normalmente, preferem visitar é Lisboa, a capital de Portugal, com 31,1% dos turistas a concentrarem-se nessa zona, em 2016. No entanto, 26,3% dos visitantes também procuraram o Algarve, 21,9% o Norte do país e 11,4% o Centro.

Mais de 70% dos turistas viajam para Portugal para passar férias e por motivos de lazer. Consoante o país de origem, gastam entre 64,2€ – franceses – e 166,3€ – brasileiros –, por dia. Este dinheiro é gasto, na sua maioria, em alojamentos, restaurantes e transportes (Abreu, 2018; Correio da Manhã, 2017).

³⁵ ‘Vide’ apêndice II.

³⁶ Dados estatísticos mais recentes

Clientes do Coco Loco:

Para dar seguimento a esta parte do Plano, foi necessário realizar um estudo de mercado. Assim, foram construídos e entregues questionários aos clientes que se encontravam no estabelecimento, durante dois dias, resultando em 177 respostas válidas. Apesar da amostra não ser representativa da população, as respostas dos questionários vieram dar suporte aos resultados obtidos com a técnica da observação praticada durante 8 anos, no que diz respeito à caracterização do público do Coco Loco.

De acordo com os resultados dos questionários:

- A maioria dos clientes encontra-se entre os 15 e os 24, e os 35 e os 54 anos de idade, mas também visitam o estabelecimento inúmeros clientes com idade igual ou superior a 55 anos;
- O Coco Loco é frequentado por poucos jovens, na faixa etária dos 25 aos 34 anos;
- Os consumidores estão bem distribuídos por sexo;
- Os clientes são, maioritariamente, turistas portugueses, mas também frequentam o snack-bar bastantes turistas estrangeiros;
- Existe uma falha de clientes locais;
- Grande parte dos consumidores conheceram o Coco Loco ao passar pela zona;
- Nenhum cliente ouviu falar do estabelecimento através das redes sociais.

Com base na opinião dos clientes, os questionários permitiram, ainda, verificar os seguintes resultados, relativos à performance da empresa – embora não permitam tirar conclusões ao nível da população, serão úteis para identificar problemas na organização:

- Globalmente, os clientes encontram-se satisfeitos com os parâmetros de qualidade do Coco Loco. No entanto, existem parâmetros que não se encontram no nível máximo de satisfação – ambiente interno das instalações; temperatura interna do estabelecimento; tempo de espera pelo atendimento; qualidade e confeção dos pedidos; pedidos especiais dos clientes; tempo de espera pelo pedido; método de pagamento; utilização dada às mesas nas horas das principais refeições; disponibilidade dos colaboradores para ajudar e corrigir erros; comunicação de informações importantes pelos colaboradores;
- Existem diferenças de opinião/nível de satisfação entre clientes figueirenses e turistas portugueses, no que diz respeito à qualidade das instalações, e entre clientes figueirenses e turistas, tanto portugueses como estrangeiros, relativamente à qualidade dos colaboradores. Em ambos os casos, são os cidadãos da Figueira que possuem um maior nível de satisfação;

- Os pratos preferidos dos consumidores são a espetada de lulas e camarão, o bitoque e a sardinha assada;
- Existem falhas na diversidade de produtos para venda, principalmente no que diz respeito à pastelaria e aos pratos;
- Os clientes referem que o Coco Loco deveria apostar nos gelados, no peixe, no marisco e nos pratos vegetarianos e vegan;
- Praticamente todos os consumidores consideram os preços justos;
- Existem outros aspetos, relacionados com o espaço das instalações, que não se encontram ao nível de exigência dos clientes – cuidado com a arrumação das mesas e cadeiras; espaço apertado entre as mesas e cadeiras; decoração; tamanho das mesas; visibilidade e atratividade exterior;
- Os clientes consideram que devem ser feitas algumas modificações de melhoramento – existência de pagamento por multibanco; oferta de pequeno almoço mais saudável; aperfeiçoamento do atendimento; existência de mesas para serviço de cafetaria durante o horário das refeições; implementação de pratos apropriados à praia; afixação dos preços junto das fotos dos pratos; desligar o rádio na esplanada.

d) Análise dos fornecedores

No que concerne ao setor da restauração, o concelho da Figueira da Foz é constituído por várias empresas de fornecimento que se encontram repartidas por: bens alimentares – peixe, marisco, congelados, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, café e chá, etc.; artigos de higiene e limpeza; maquinaria e equipamentos; serviços de contabilidade, de televisão, de informática, de limpeza e manutenção, entre outros.

Os principais fornecedores da área da restauração são os que fornecem bens alimentares, pois são os que costumam manter contato com as empresas pelo menos uma vez por semana. Neste sentido, a Figueira pode contar com cerca de 38 empresas grossistas, de acordo com o Portal Nacional (2018). Para além destas, ainda existem as empresas de retalho como os hipermercados, os talhos, os mercados, etc. Deve, ainda, ser mencionada a existência de outras localidades cujos fornecedores são, muito frequentemente, contratados pelas empresas da cidade, como é o caso de Montemor-o-Velho e de Coimbra.

De modo a perceber se o Coco Loco está a trabalhar com as empresas certas, efetuou-se uma análise dos seus principais fornecedores, mediante um conjunto de critérios e uma

cotação final. Os critérios foram avaliados de 1 a 5, em que 1 representa a insatisfação total e 5 a satisfação total da gerência, em relação ao desempenho dos fornecedores (quadro 13).

Quadro 13 – Avaliação de desempenho dos principais fornecedores do Coco Loco, realizada pela empresa – em que 0 representa a insatisfação total e 5 a satisfação total por parte da gerência

Principais Fornecedores	Indicadores de desempenho
Superbock, Coimbra: <ul style="list-style-type: none"> • Cerveja • Outras bebidas alcoólicas <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Novadis, Coimbra: <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas não alcoólicas <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 3 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Nestlé, Coimbra: <ul style="list-style-type: none"> • Águas <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 4 • Preço/qualidade - 5 • Descontos e/ou ofertas - 5 • Prazos de entrega - 5

	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Dapaval, Figueira da Foz: <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas • Produtos higiénicos • Produtos alimentares <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 4 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Bonduelle, Figueira da Foz: <ul style="list-style-type: none"> • Produtos alimentares <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 4 • Atendimento - 5
Rui Cravo, Lavos: <ul style="list-style-type: none"> • Ovos <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 4 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5

	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
António Lemos, Pedros • Batatas frescas Cotação final: 4	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 4 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 1 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 4 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Friquental, Montemor-o-Velho: • Congelados Cotação final: 4	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 4 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 2 • Preço/qualidade - 3 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 4 • Capacidade de fornecimento - 3 • Eficiência dos funcionários - 1 • Atendimento - 5
Peixe Centro Litoral, Figueira da Foz: • Peixe fresco Cotação final: 4	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 3 • Descontos e/ou ofertas - 1 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 1

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Dionisio, Figueira da Foz: <ul style="list-style-type: none"> • Pão de mesa <p>Cotação final: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Germano Gonçalves, Carriço: <ul style="list-style-type: none"> • Pão para sandes e torradas <p>Cotação final: 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 3 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 1 • Prazos de entrega - 4 • Serviço pós-venda - 3 • Flexibilidade - 3 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Montepan, Tentúgal: <ul style="list-style-type: none"> • Pão de baguete <p>Cotação final: 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 3 • Capacidade de fornecimento - 5

	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Bimbo, Albergaria-a-Velha: • Pão de hambúrguer Cotação final: 5	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 4 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 3 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Susana, Alhadas: • Broas Cotação final: 5	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 3 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5
Delta, Coimbra: • Café e chá Cotação final: 5	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 5 • Preço/qualidade - 4 • Descontos e/ou ofertas - 4 • Prazos de entrega - 5 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5

	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento - 5
Mercado Municipal de Buarcos, Figueira da Foz: <ul style="list-style-type: none"> • Legumes frescos Cotação final: 4	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos - 5 • Qualidade das embalagens - 5 • Condições de entrega e segurança dos produtos - 4 • Preço/qualidade - 5 • Descontos e/ou ofertas - 1 • Prazos de entrega - 4 • Serviço pós-venda - 5 • Flexibilidade - 5 • Capacidade de fornecimento - 5 • Eficiência dos funcionários - 5 • Atendimento - 5

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro anterior, os principais fornecedores do Coco Loco foram avaliados com uma cotação de 4 e 5, o que significa que a gerência se encontra muito satisfeita ou totalmente satisfeita com o serviço e os produtos fornecidos. Assim sendo, neste momento, não existe necessidade de mudar de fornecedores.

V.2.3. B - Auditoria interna

A auditoria interna deve ser composta pela análise de marketing, análise da produção, análise dos recursos humanos e análise financeira.

B.1. Análise de marketing

O quadro seguinte permite caraterizar o Coco Loco com base: na sua dimensão; no número de pessoas que integram a equipa de trabalho; na capacidade de ocupação; no horário; no público-alvo; no posicionamento; nas ações de marketing; nos produtos; nos preços; nas evidências físicas; nos processos; e nos seus pontos fortes e fracos:

Quadro 14 – Caraterísticas do Coco Loco

Coco Loco	
Dimensão:	Microempresa
Equipa:	5 linha de frente; 4 cozinha
Capacidade:	50 lugares
Horário:	8h às 23h, todos os dias – época alta
Público-alvo:	Jovens e adultos – portugueses e estrangeiros
Posicionamento:	Paisagem
Marketing:	<ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor • Facebook • Canais de desporto
Produtos: <ul style="list-style-type: none"> • Ementa almoço/jantar <ul style="list-style-type: none"> • Entradas – pão, broa, azeitonas, patês, manteiga, queijo creme ou de cortar; • Sandes – atum, coco loco, bifana e cachorro; • Hambúrguer; • Saladas – delícias, atum e mista; • Pratos – espetada de lulas e camarão, peixe espada grelhado, sardinha assada, bitoque, grelhado misto, febras grelhadas e prato infantil; • Sobremesas e fruta; • Pequeno almoço/lanche <ul style="list-style-type: none"> • Pão – fresco, torrado, pão de forma – com manteiga e/ou doce; • Sandes – de fiambre, queijo, presunto ou mista; • Tosta mista; • Galão; • Chá; • Café; • Néctares; • Pastelaria embalada; • Outros produtos <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas alcoólicas – cerveja de pressão e de garrafa, vinho, cidra, aperitivos, bebidas espirituosas e licores; • Bebidas não alcoólicas – sumos e águas, com gás e sem gás; 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Caracóis; • Amendoins; • Tremoços; • Batatas fritas de pacote; • Sugos, gomas, chupa-chupas, pastilhas e chocolates.
Preços: <ul style="list-style-type: none"> • Café • Água 0.5L • Imperial • Sumo de lata • Pequeno almoço/lanche • Almoço/jantar 	<p>0,7€</p> <p>1€</p> <p>1€</p> <p>1,5€</p> <p>2,95€/pessoa, em média</p> <p>8,25€/ pessoa, em média</p> <p>- Existem produtos cujos preços não são atualizados há vários anos – águas com gás; cerveja de garrafa; licores; taça de vinho; etc.</p>
Evidências Físicas³⁷:	<ul style="list-style-type: none"> • A fachada do edifício é amarela clara e possui um grande néon publicitário que se ilumina durante a noite; • A esplanada é pequena, com capacidade para 22 lugares, e as mesas e as cadeiras são da Coca Cola, de cor branca; • O interior tem uma capacidade para 26 lugares, é muito simples e pequeno, com diversos cartazes e publicidades a preencherem as paredes; • As cores utilizadas no interior são modernas – o chão é cinzento escuro e as paredes são brancas e ‘bordeaux’. As mesas e as cadeiras são o ponto fraco; • As ementas estão posicionadas em cima das mesas, são amarelas e de formato A4; • O espaço é bem iluminado, tanto pela luz natural como artificial; • O interior e a esplanada têm vista privilegiada para a praia da Figueira da Foz; • O balcão está junto de uma vitrine e ambos são de pequena dimensão;

³⁷ ‘Vide’ apêndice III.

	<ul style="list-style-type: none"> • A cozinha é pequena, mas aberta, possibilitando a visão para o seu interior; • O snack-bar possui uma televisão no seu interior, que está ligada todo o dia, e, ainda, várias colunas, que se encontram espalhadas pelo seu interior e esplanada; • Os funcionários não possuem nenhum tipo de farda.
Processos:	<ul style="list-style-type: none"> • O estabelecimento abre às 8h da manhã e começa por servir pequenos almoços ou qualquer outro produto que não esteja na ementa do almoço/jantar; • Às 11:30h encerram os pequenos almoços; • Os almoços e jantares são servidos das 12:15h às 16h e das 19:15h às 22h, respetivamente; • Das 12h às 16h e das 19h às 21:30h, as mesas estão exclusivamente reservadas para as refeições; • A cozinha fecha às 22h e às 23h o estabelecimento encerra; • Com a exceção dos almoços e dos jantares, o cliente pode sentar-se numa mesa e esperar pelo atendimento. Aos almoços e jantares são acompanhados por um empregado até uma mesa disponível; • Depois do atendimento, os pedidos são encaminhados para a cozinha e/ou balcão, num papel, de forma a serem preparados; • O pagamento é feito na mesa ou no balcão; • O tempo de confeção dos alimentos é rápido – entre 10 a 15 minutos –, mas, ao almoço/jantar, o tempo de espera, para o cliente, pode ir até aos 40min, dependendo do número de pedidos que estiverem à sua frente; • O serviço take-away é realizado ao balcão e não tem prioridade, o que significa que o pedido será feito pela ordem de chegada do cliente; • Várias vezes por mês, uma empresa de reutilização de óleos recolhe o óleo usado do Coco Loco; • As horas menos movimentadas do dia são as da parte da manhã e da tarde³⁸.

³⁸ ‘Vide’ apêndice III.

Pontos fortes:	Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Reputação e fidelidade dos clientes; • Cozinha aberta; • Posicionado junto à praia, num local com vista privilegiada para a Figueira da Foz; • Serve jantares; • Serve peixe; • Tem sobremesas; • Tem serviço take-away. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços altos, em comparação com alguma concorrência; • Pedidos encaminhados para a cozinha num pedaço de papel; • Não é aproveitado o incentivo das autarquias à reciclagem; • Não tem site; • Tripadvisor pouco utilizado; • Não tem Instagram; • Facebook pouco utilizado; • Pequena capacidade de ocupação; • Não tem multibanco; • Não tem pastelaria fresca; • Não tem gelados; • Pouca variedade de comida entre almoço e jantar; • As paredes do interior estão cobertas com diversos cartazes e publicidades.

Fonte: Elaboração própria

B.2. Análise da produção

Nos quadros 15 e 16, estão representadas a capacidade de produção do Coco Loco, separada por áreas – esplanada, sala interior, balcão, cozinha e armazém –, e a qualidade dos produtos, respetivamente.

Quadro 15 – Capacidade de produção do Coco Loco, separada por áreas

Áreas	Capacidade de Produção
1 Esplanada , onde os clientes se podem sentar.	<ul style="list-style-type: none"> • 8 mesas e 22 cadeiras.
1 Sala interior , onde os clientes se podem sentar e onde se situa o wc.	<ul style="list-style-type: none"> • 7 mesas e 28 cadeiras; • 1 pequena vitrina, onde estão dispostos os produtos que precisam de estar à vista para venda e que necessitam de refrigeração;

	<ul style="list-style-type: none"> • 1 pequeno balcão, que serve para expor alguns produtos e para receber clientes.
1 Balcão , onde se encontram todas as bebidas, doces, aperitivos, sobremesas, fruta e entradas, e onde são preparadas as bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 máquina de café industrial, com capacidade para tirar 3 cafés ao mesmo tempo; • 1 moinho de grão de café; • 1 frigorífico para bebidas; • 2 arcas de refrigeração de bebidas; • 1 lava-loiça; • 1 máquina de lavar loiça para copos e chávenas; • Caixotes de separação do lixo.
1 Cozinha , onde se encontram todos os produtos para confeção dos pedidos e onde estes são preparados.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 frigorífico industrial pequeno; • 1 fogão industrial; • 1 grelhador industrial; • 1 forno industrial; • 2 fritadeiras; • 1 micro-ondas; • 1 lava-loiça; • 1 torradeira industrial; • 1 tostadeira pequena.
1 Armazém , onde é guardado parte do ‘stock’ da cozinha e balcão.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 arcas congeladoras; • Pouco espaço para arrumação.
Pontos fortes: <ul style="list-style-type: none"> • Existência de um armazém para guardar o ‘stock’ de produtos; • Sala interior, balcão e cozinha bem providos de equipamentos. 	Pontos fracos: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de um moinho de grão descafeinado; • Falta de um equipamento de refrigeração para produtos que não sejam bebidas; • O frigorífico e a tostadeira da cozinha têm pouca capacidade; • O armazém é pequeno.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16 – Qualidade dos produtos do Coco Loco

Produtos	Qualidade
Pão:	<ul style="list-style-type: none"> • O pão de mesa, de sandes, de torradas e a broa são do dia; • O pão de baguete é comprado cru e congelado, mas é cozido no Coco Loco; • O pão do hambúrguer é de saco.
Entradas:	<ul style="list-style-type: none"> • As azeitonas são compradas a um fornecedor, mas temperadas no estabelecimento; • Os patês são comprados.
Carne:	<ul style="list-style-type: none"> • A carne vem do talho; • As salsichas do cachorro são de frasco.
Peixe:	<ul style="list-style-type: none"> • A espetada de lulas e camarão e o peixe espada são congelados; • A sardinha é do dia.
Vegetais:	<ul style="list-style-type: none"> • Os vegetais são frescos e comprados no mercado.
Observações:	<ul style="list-style-type: none"> • Os tremoços são temperados no estabelecimento; • Os grelhados são cozinhados numa grelha de gás com brasa; • As sobremesas são, na maior parte das vezes, caseiras; • A sopa e o arroz são confecionados todos os dias; • Todos os pedidos são preparados e cozinhados na hora.
Pontos fortes: <ul style="list-style-type: none"> • O pão é do dia; • O pão de baguete é cozido no estabelecimento; • As azeitonas e os tremoços são temperados no snack-bar; • A carne vem do talho; • A sardinha é fresca; • Os vegetais são frescos; • Os grelhados são feitos na brasa. 	Pontos fracos: <ul style="list-style-type: none"> • O pão de hambúrguer é de saco; • A espetada e o peixe espada são congelados; • As sobremesas nem sempre são caseiras.

Fonte: Elaboração própria

B.3. Análise dos recursos humanos

Os seguintes quadros descrevem o número de funcionário por departamento, e respetivos cargos, o nível de formação, o desempenho e o processo de recrutamento, seleção e formação dos empregados do Coco Loco.

Quadro 17 – Número de funcionários por departamento e respectivos cargos

Número de funcionários por departamento e respectivos cargos	
Cozinha:	<p>1 cozinheira/dona do Coco Loco – responsável pela preparação da sopa e do arroz, pelo grelhador, pelo fogão e pelas encomendas da cozinha aos fornecedores;</p> <p>1 ajudante principal – responsável pela fritadeira, pelo fogão, pelo empratamento e pela preparação antecipada das sobremesas;</p> <p>1 ajudante – responsável pelo empratamento e pelas sandes;</p> <p>1 ajudante – responsável pela loiça;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos os funcionários fazem a limpeza da cozinha; • A cozinheira, e uma das ajudantes, preparam os produtos na parte da manhã e da tarde, de forma rotativa.
Balcão:	2 empregados, que rodam de horário – responsáveis pela preparação das bebidas, limpeza do balcão, reposição de produtos e pelo software de faturação.
Sala interior e esplanada:	<p>1 empregado/gerente – responsável por servir os clientes na sala interior, pelo serviço de balcão quando necessário, pela limpeza da sala e do wc, pelas encomendas do balcão aos fornecedores;</p> <p>1 empregado – responsável por servir os clientes na esplanada, pelo serviço de balcão quando necessário e pela limpeza da esplanada;</p> <p>1 empregado – este roda de horário com os dois anteriores, estando sempre presente nas horas de almoço para dar apoio à sala e à esplanada.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os cargos existentes são suficientes para cobrir todo o trabalho do snack-bar. <p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para o número de funcionários existente, não pode haver folgas. 	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 18 – Nível de formação dos funcionários do Coco Loco

Nível de formação dos funcionários	
Cozinheira/dona:	<ul style="list-style-type: none"> • 69 anos; • 1º ciclo; • 29 anos de experiência como cozinheira no Coco Loco;
Ajudante de cozinha principal:	<ul style="list-style-type: none"> • 44 anos; • Licenciatura em enfermagem, na Ucrânia;

	<ul style="list-style-type: none"> • 20 anos de experiência como ajudante de cozinha no Coco Loco; • A sua língua materna é ucraniana – muito útil quando são contratadas empregadas ucranianas.
Empregado de balcão:	<ul style="list-style-type: none"> • 26 anos; • Licenciatura em contabilidade e gestão pública; • 8 anos de experiência como empregado de balcão no Coco Loco; • Sabe falar inglês.
Empregado de sala interior/gerente:	<ul style="list-style-type: none"> • 47 anos; • Ensino secundário; • 29 anos de experiência como empregado de sala no Coco Loco.
Empregado de esplanada:	<ul style="list-style-type: none"> • 25 anos; • Licenciatura em turismo, lazer e património; • 9 anos de experiência como empregado de esplanada no Coco Loco; • Sabe falar inglês.
Empregado de sala interior/esplanada:	<ul style="list-style-type: none"> • 66 anos; • 1º ciclo; • 4 anos de experiência como empregado de sala interior e esplanada no Coco Loco; • Sabe falar francês.
Outros funcionários:	<ul style="list-style-type: none"> • Como o Coco Loco encerra na época baixa, os outros funcionários alteram-se todos os anos.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19 – Nível de desempenho dos funcionários do Coco Loco

Desempenho dos funcionários	
<ul style="list-style-type: none"> Nem sempre as tarefas estão bem divididas entre os empregados da sala e do balcão, impedindo o bom atendimento dos clientes; Todos os empregados fixos do Coco Loco desempenham bem as suas tarefas; Por vezes, há falha de comunicação entre a sala/esplanada e a cozinha e entre a sala/esplanada e o balcão; Ao nível do atendimento, os empregados nem sempre são simpáticos, embora de uma forma inconsciente. 	
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Os empregados de balcão e de mesa encontram-se dentro de várias faixas etárias, tornando-se benéfico na fase do recrutamento e para atrair clientes de diferentes idades; Todos os empregados fixos possuem vários anos de experiência na casa; Todos os empregados fixos desempenham bem as suas tarefas. <p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarefas mal divididas entre os empregados da sala e do balcão; Falha de comunicação entre a sala/esplanada e a cozinha e entre a sala/esplanada e o balcão; Nem todos os empregados de mesa sabem falar inglês; Os empregados nem sempre são simpáticos. 	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 20 – Processo de recrutamento, seleção e formação dos empregados do Coco Loco

Processo de recrutamento, seleção e formação dos empregados	
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> É realizado todos os anos, nos meses de maio e junho – mês anterior e de abertura do Coco Loco; São colocados anúncios no Facebook; É feita a participação no centro de emprego; A procura é comunicada boca-a-boca.
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> É realizada em maio e junho – mês anterior e de abertura do Coco Loco; Para os cargos existentes, não é necessário qualquer tipo de estudos. Para a cozinha, dá-se prioridade aos indivíduos que possuam alguma

	<p>experiência. Para o balcão ou sala/esplanada, não é necessária experiência, pois a empresa fornece a devida formação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pessoa a selecionar deve morar perto do snack-bar ou ter carro para se deslocar; • A disponibilidade para entrar ao trabalho deve ser a partir da última semana de junho.
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • É realizada uns dias antes de começar a semana de trabalho.
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa fornece formação aos seus empregados. <p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os canais utilizados para anunciar o recrutamento não são suficientes; • Os novos empregados começam a trabalhar muito tarde. 	

Fonte: Elaboração própria

B.4. Análise financeira

Nesta parte do Plano, é dada uma especial atenção à demonstração de resultados atual e de anos anteriores.

Depois de uma queda abrupta do resultado líquido de 2014, devido às obras de remodelação total realizadas, em 2015 o negócio voltou a recompor-se. No entanto, os lucros têm vindo a diminuir desde esse ano, com uma redução de 36,64% e 67% em 2016 e 2017, respetivamente (quadro 21).

Quadro 21 – Principais indicadores das demonstrações de resultados do Coco Loco, dos últimos 3 anos

Principais indicadores das demonstrações de resultados				
	2015	2016	2017	2018³⁹
Resultado líquido	29.691€	18.813€	6.207€	6.207€
Taxa de crescimento do resultado líquido		-36,64%	-67%	0%
Vendas	73.729€	65.878€	67.095€	72.366€
Taxa de crescimento das vendas anual		-10,65%	+1,85%	+7,86%
Custos de mercadorias	23.534€	25.405€	23.615€	31.121€

³⁹ Valores previsionais, com base no balancete acumulado de setembro 2018

Taxa de crescimento dos custos de mercadorias anual		+7,95%	-7,05%	+31,78%
Fornecimentos e serviços externos	6.790€	7.839€	17.807€	22.728€
Taxa de crescimento dos fornecimentos e serviços externos anual		+15,45%	+127,16%	+27,64%
Gastos com pessoal	10.723€	11.859€	12.524€	10.180€
Taxa de crescimento dos gastos com pessoal anual		+10,59%	+5,61%	-18,72%
Observações:	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2016, a queda dos lucros foi causada por várias situações: a diminuição das vendas, a subida dos gastos com fornecimentos e serviços externos e o aumento dos gastos com o pessoal; • Em 2017, a queda deveu-se, essencialmente, a gastos com fornecimentos e serviços externos, que incluíram os atos isolados do pessoal e os custos com marketing; • Em 2018, prevê-se que o resultado líquido se mantenha idêntico ao do ano anterior, pois, apesar de ter ocorrido um aumento das vendas e uma diminuição dos gastos com pessoal – causado por um despedimento –, os custos das mercadorias aumentaram, devido a um ligeiro aumento dos preços das matérias-primas e à aquisição de equipamentos para a cozinha. Os gastos com fornecimentos e serviços externos voltaram a aumentar devido a reparações de última hora. 			

Fonte: Elaboração própria

V.2.4. Análise SWOT

De forma a resumir as análises realizadas nos pontos anteriores, foi elaborada a análise SWOT do Coco Loco (quadro 22). Os questionários contribuíram, essencialmente, para identificar os seguintes pontos fracos do Coco Loco: a pouca atração sentida por parte dos jovens e residentes locais em frequentar o estabelecimento; a falha na diversidade dos produtos;

a falta de utilização das redes sociais; a existência de parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total dos clientes.

Quadro 22 – Análise SWOT do Coco Loco

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. O aumento do consumo das famílias que se tem registado e está previsto continuar; 2. A cultura gastronómica e os hábitos alimentares dos portugueses têm provocado um aumento da procura no setor da restauração; 3. O volume de negócios do setor da restauração, na Figueira, tem crescido e prevê-se que assim continue nos próximos anos; 4. A existência de ‘gadgets’ e sistemas de gestão tecnológica facilitam o trabalho e a gestão das empresas; 5. A existência de MB WAY facilita o método de pagamento e evita o congestionamento das mesas; 6. A existência de aplicações, como o Tripadvisor e o Yelp, facilitam o acesso a informações sobre determinados restaurantes; 7. As redes sociais publicitam e ajudam as empresas a posicionarem-se no mercado; 8. Portugal é um país que vive muito do turismo de praias, o que torna a época alta muito lucrativa para as empresas; 9. A restauração pertence ao setor onde mais gastam os turistas estrangeiros; 10. A valorização, cada vez maior, das empresas que cuidam do ambiente, pode 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A existência de leis que geram várias interpretações podem conduzir ao desagrado do consumidor; 2. Greves que afetem os fornecedores e impeçam a obtenção dos produtos necessários para o bom funcionamento do serviço; 3. O aumento do custo das mercadorias, devido à inflação e do possível aumento de impostos ou taxas; 4. O aumento do salário mínimo, que contribui para o aumento das despesas das empresas; 5. A falta de jovens pressupõe a falta de mão-de-obra no mercado; 6. A importância dada aos novos estilos de vida e à alimentação saudável pode prejudicar a angariação de clientes por parte das empresas cuja ementa não se encontre a condizer com estas novas tendências; 7. A poluição e o desperdício afetam a empresa, os clientes e os funcionários das organizações; 8. O mercado da Figueira da Foz pode ser atraente a novos entrantes, se as estratégias empresariais forem diferentes e inovadoras e os preços dos produtos se mantiverem dentro de um determinado limite;

<p>ser um meio para os restaurantes captarem a atenção de mais clientes;</p> <p>11. A autarquia da Figueira da Foz incentiva as empresas a reciclarem;</p> <p>12. Existem muitos fornecedores que servem o mercado da Figueira;</p> <p>13. A Figueira é um local onde decorre o festival RFM SOMNII, a festa dos piratas e onde se celebram as festas da cidade e procissões católicas.</p>	<p>9. Na zona onde se encontra o Coco Loco existem dois potenciais concorrentes, sendo que, um deles, as barreiras à entrada são mínimas;</p> <p>10. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, dando preferência à diversidade e à inovação;</p> <p>11. Existe um elevado número de produtos substitutos no mercado da Figueira.</p>
<p style="text-align: center;">Pontos fortes</p> <p>1. Reputação e fidelidade dos clientes;</p> <p>2. Posicionado perto da praia com uma vista privilegiada da costa da Figueira da Foz;</p> <p>3. Os preços dos produtos são justos para os clientes;</p> <p>4. Possui canais de desporto;</p> <p>5. Serve refeições rápidas;</p> <p>6. Serve jantares;</p> <p>7. Serve peixe;</p> <p>8. Tem sobremesas;</p> <p>9. Tem serviço take-away;</p> <p>10. Os alimentos têm qualidade e são bem confeccionados;</p> <p>11. Os fornecedores têm boa cotação;</p> <p>12. Todos os empregados fixos possuem vários anos de experiência na casa;</p> <p>13. Todos os empregados fixos desempenham bem as suas tarefas;</p> <p>14. A empresa fornece formação aos seus empregados;</p> <p>15. Os empregados de balcão e de mesa encontram-se dentro de várias faixas etárias, tornando-se benéfico na fase do</p>	<p style="text-align: center;">Pontos fracos</p> <p>1. O número de clientes do Coco Loco na faixa etária dos 25 aos 34 anos de idade é baixa;</p> <p>2. O estabelecimento não atrai clientes residentes da Figueira;</p> <p>3. Existem produtos cujo preço não é atualizado há vários anos;</p> <p>4. Existe uma falha na diversidade de comida;</p> <p>5. O pequeno almoço não oferece opções muito saudáveis;</p> <p>6. O espaço é muito pequeno e apertado;</p> <p>7. As paredes do interior estão cobertas com diversos cartazes e publicidades;</p> <p>8. Não existe multibanco;</p> <p>9. Não tem Instagram;</p> <p>10. O Tripadvisor e o Facebook são pouco utilizados;</p> <p>11. Falta de espaço no balcão para guardar alguns alimentos;</p> <p>12. O frigorífico e a tostadeira da cozinha têm pouca capacidade;</p> <p>13. O armazém é pequeno;</p> <p>14. Os canais utilizados para anunciar o recrutamento não são suficientes;</p>

<p>recrutamento e para atrair clientes de diferentes idades;</p> <p>16. Possui caixotes de separação do lixo no balcão;</p> <p>17. Uma empresa de reutilização de óleos recolhe o óleo usado do Coco Loco.</p>	<p>15. Os novos empregados são contratados muito tarde;</p> <p>16. Nem todos os empregados de mesa sabem falar inglês;</p> <p>17. Os funcionários não têm folgas;</p> <p>18. Tarefas mal divididas entre os empregados da sala e do balcão;</p> <p>19. Falha de comunicação entre a sala/esplanada e a cozinha e entre a sala/esplanada e o balcão;</p> <p>20. Nem sempre existe simpatia dos empregados;</p> <p>21. Os funcionários não possuem nenhum tipo de farda;</p> <p>22. Existem horas do dia pouco movimentadas;</p> <p>23. Não é aproveitado o incentivo da autarquia à reciclagem;</p> <p>24. Existem parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total dos clientes.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria

Os quadros 23 e 24 apresentam o cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos do snack-bar, respetivamente, em forma de sugestões que podem ser usadas para ajudar a organização a ganhar vantagem competitiva no mercado.

Quadro 23 – Cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes do snack-bar, em forma de sugestões

	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir um preço para criar menus nos dias do festival RFM SOMNII e na noite de S. João, de modo a atrair jovens e residentes locais, respetivamente; 2. Continuar com o tipo de refeições rápidas e acessíveis para atrair os clientes da praia; 3. Publicitar a forma como o Coco Loco contribui para a pegada ecológica; 4. Disponibilizar mantas na esplanada, para que os turistas possam disfrutar da vista da praia, durante todo o dia; 5. Utilizar os canais de desporto para transmitir jogos estrangeiros; 6. Promover o serviço take-away para a praia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar os empregados mais novos a dar formação aos novos funcionários da mesma faixa etária; 2. Aliciar os empregados mais novos a passarem a palavra do recrutamento pelos mais jovens; 3. Aumentar a quantidade de pratos saudáveis de peixe; 4. Adotar receitas de sobremesas mais saudáveis e sem lactose; 5. Continuar a apostar na qualidade da comida; 6. Dar formação aos funcionários sobre como devem agir perante determinadas situações de desagrado do cliente.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24 – Cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fracos do snack-bar, em forma de sugestões

	Oportunidades	Ameaças
Pontos fracos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investir em tablets com software de faturação e num sistema de registo de pedidos na cozinha, para evitar viagens desnecessárias, erros com os pedidos e para diminuir o tempo de atendimento entre clientes; 2. Investir em avisadores para que os clientes dos pedidos take-away possam deslocar-se e, assim, evitar o congestionamento na sala e na esplanada; 3. Aderir ao MB WAY para facilitar o método de pagamento; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar à vista, de forma esclarecedora, as leis que possam gerar dúvidas, para evitar conflitos entre funcionários e clientes; 2. Colocar prateleiras no armazém para aumentar a capacidade em altura e, assim, poder aumentar a quantidade de ‘stock’ e aproveitar maiores descontos dos fornecedores; 3. Criar folgas de forma a atrair pessoal jovem para trabalhar e para combater o futuro aumento do salário mínimo; 4. Subir o preço de alguns produtos;

<p>4. Dar mais utilização ao Tripadvisor e às redes sociais, de modo a publicitar e posicionar o estabelecimento;</p> <p>5. Aproveitar os sacos e o serviço de recolha do lixo reciclado que a autarquia proporciona;</p> <p>6. Realizar o processo de recrutamento e seleção mais cedo, para que os novos funcionários possam começar a trabalhar mais cedo e, assim, aumentar o número de empregados no início do mês de junho;</p> <p>7. Incentivar todos os empregados de mesa a aprenderem a falar inglês;</p> <p>8. Criar um pequeno almoço adaptado aos turistas estrangeiros;</p> <p>9. Alargar o período das refeições;</p> <p>10. Utilizar as redes sociais para realizar sorteios e, assim, atrair jovens e residentes locais.</p>	<p>5. Aumentar a diversidade de comida saudável e vegan;</p> <p>6. Retirar os cartazes, anúncios e todas as publicidades desnecessárias das paredes;</p> <p>7. Apostar na diferenciação e na inovação dos espaços para sobressair dos concorrentes;</p> <p>8. Criar um ‘happy hour’ para as horas menos movimentadas;</p> <p>9. Decorar o espaço de forma mais moderna, atraente e confortável;</p> <p>10. Participar o recrutamento junto de escolas profissionais de hotelaria.</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria

V.2.5. Objetivos de marketing

Depois de analisadas as informações que deram origem à análise SWOT, estabeleceram-se os objetivos de marketing a seguir, em 2019, de forma mais pormenorizada possível e com indicação do horizonte temporal:

Quadro 25 – Objetivos de marketing do Coco Loco para 2019, por ordem de prioridade

Objetivos de Marketing	Horizonte Temporal
1. Aumentar as vendas globais em 30%;	• até outubro de 2019
2. Aumentar o número de clientes residentes da Figueira em 20%;	• até outubro de 2019
3. Aumentar o número de clientes jovens, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, em 15%;	• até outubro de 2019

4. Ter uma ocupação de, pelo menos, 75% das mesas totais, no período das 9h às 12h e das 16h às 19h, 5 vezes por semana;	• todas as semanas, a partir de julho de 2019
5. Divulgar o snack-bar;	• todos os dias na época alta e, pelo menos, 2 vezes por semana nos restantes meses de 2019
6. Introduzir cinco pratos saudáveis e vegan na ementa;	• a partir do primeiro dia de abertura do Coco Loco, em 2019
7. Melhorar o nível de satisfação dos parâmetros, dos clientes, para “concordo totalmente”, com especial atenção ao nível de satisfação dos turistas relativamente às instalações e aos colaboradores ⁴⁰ ;	• a partir do primeiro dia de abertura do Coco Loco, em 2019
8. Melhorar as condições de trabalho dos empregados;	• a partir do primeiro dia de abertura do Coco Loco, em 2019
9. Aumentar a prática e a comunicação do trabalho sustentável;	• a partir do primeiro dia de abertura do Coco Loco, em 2019
10. Contratar mais 1 ajudante de cozinha e mais 1 jovem, entre os 16 e os 30 anos, para trabalhar ao balcão e às mesas.	• no início de junho

Fonte: Elaboração própria

V.2.6. Estratégias de marketing

Nos quadros 26 e 27 estão representadas as estratégias que darão seguimento aos objetivos de 2019, ao nível dos segmentos-alvo, posicionamento e marketing mix. Estas, foram traçadas a pensar nos jovens e nos residentes locais, por serem a parte do público-alvo que menos frequenta o snack-bar, e nos turistas, no que diz respeito às estratégias ligadas às instalações e aos colaboradores.

⁴⁰ Dado os únicos 4 meses de trabalho anuais do Coco Loco, não compensa aderir a outro método de pagamento e, por isso, não serão implementadas estratégias a este nível.

Quadro 26 – Estratégias de marketing do Coco Loco para 2019, ao nível da segmentação e do posicionamento

Estratégias de marketing	
Segmentos-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento local – residentes na Figueira da Foz; • Segmento turístico – portugueses e estrangeiros que estão de passagem pela Figueira da Foz; • Segmento dos jovens – indivíduos com faixa etária dos 15 aos 30 anos; • Segmento dos adultos – indivíduos com faixa etária a partir dos 25 anos.
Posicionamento	<p>O Coco Loco pretende posicionar-se como um snack-bar que oferece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de produtos; • Pastelaria, doce e salgada, caseira; • Comida saudável e vegan; • Serviço sustentável; • Paisagem sobre a costa da Figueira da Foz.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 27 – Estratégias de marketing do Coco Loco para 2019, ao nível do marketing mix

Estratégias do marketing mix	
Produto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar a variedade de comida/bebida entre as refeições principais: quiche de sobras vegetais, camarão cozido, pastelaria doce e salgada caseira, sumo de laranja natural, cappuccino, café bombom, pão de cereais, leite sem lactose e magro, fruta, vinhos, bebidas da moda; ✓ Contratar uma empresa de gelados; ✓ Aumentar a diversidade de pratos saudáveis e vegan: salmão grelhado; saladas; sandes saudáveis e vegan; hambúrguer vegan; pratos de confeção rápida vegan; ✓ Melhorar a qualidade de alguns alimentos: hambúrguer, trocar o peixe congelado por peixe fresco; ✓ Introduzir a venda de talheres biodegradáveis para o take-away; ✓ Trocar a oferta de palhinhas de plástico pela venda de palhinhas comestíveis; ✓ Trocar os copos de plástico por copos de cartão, para o take-away; ✓ Trocar as típicas toalhas de mesa e os guardanapos por materiais reciclados;

Preço	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir um preço para criar menus nos dias do festival RFM SOMNII e na noite de S. João; ✓ Subir o preço de alguns produtos, consoante a inflação observada;
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar uma conta no Instagram e mantê-la atualizada com fotos atraentes; ✓ Manter o Facebook atualizado com as novidades do Coco Loco, com fotos diárias, com artigos e notícias interessantes sobre o setor da restauração, com as novas leis; ✓ Utilizar o Facebook para ir divulgando a forma como o Coco Loco contribui para a pegada ecológica, através de fotografias dos processos – descarte de óleos, reciclagem, produtos biológicos do mercado, reaproveitamento de caixotes; ✓ Utilizar as redes sociais para realizar sorteios dirigidos aos jovens e locais; ✓ Promover o serviço take-away para a praia, através de fotos publicadas no Facebook e no Instagram; ✓ Utilizar o Facebook e o Instagram para anunciar a transmissão de jogos de futebol importantes, a noite de S. João, o festival RFM SOMNII, a festa dos piratas e as procissões; ✓ Atualizar o Tripadvisor com fotos da ementa, dos preços, dos produtos e do espaço; ✓ Colocar no vidro frontal do estabelecimento a indicação da existência de conta no Tripadvisor; ✓ Divulgar o Tripadvisor; ✓ Colocar nos talões dos clientes a sugestão de seguir a página do Facebook e do Instagram; ✓ Divulgar, através das redes sociais e de um anúncio no quadro de giz, a ‘happy hour’ – das 18h às 19h algumas bebidas ficam mais baratas;
Evidências físicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocar prateleiras no armazém; ✓ Investir num ar condicionado para a sala e para a cozinha; ✓ Mudar o frigorífico do balcão para o armazém e pedir outro a um fornecedor; ✓ Retirar os cartazes, anúncios e todas as publicidades desnecessárias das paredes e substituir alguns deles por decoração;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redecorar o espaço com cores claras e confortáveis, com mesas e cadeiras modernas de linhas simples, no interior, e mudar a cor dos guarda-sóis da esplanada; ✓ Retirar as cadeiras do balcão; ✓ Mudar as ementas; ✓ Disponibilizar mantas na esplanada para os dias mais frios; ✓ Colocar um caixote de separação do lixo na esplanada; ✓ Introduzir fardas – t-shirt e avental – nos empregados de mesa e balcão, onde, nas costas da t-shirt dos empregados que sabem falar inglês, deve estar escrito “May I help you?”;
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investir em 2 tablets com software de pedidos e faturação; ✓ Investir num sistema de registo de pedidos na cozinha; ✓ Comprar 5 avisadores para os clientes do take-away; ✓ Utilizar os sacos e o serviço de recolha do lixo reciclado que a autarquia proporciona; ✓ Colocar um autocolante, nos recipientes de alumínio para levar, com um aviso que lembre o cliente de reciclar aquela embalagem; ✓ Manter a cozinha aberta durante a tarde; ✓ Reduzir o horário em que as mesas estão exclusivamente reservadas para as refeições – das 12h às 14:30h e das 19h às 21:00h; ✓ No final de cada refeição, o empregado deverá perguntar ao cliente se estava tudo do seu agrado; ✓ Reorganizar as tarefas entre o pessoal do balcão e da sala/esplanada;
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aliciar os empregados mais novos a passarem a palavra do recrutamento pelos mais jovens; ✓ Participar o recrutamento junto da escola profissional de hotelaria; ✓ Colocar um anúncio de recrutamento junto do estabelecimento; ✓ Realizar o processo de recrutamento e seleção mais cedo; ✓ Dar folgas aos funcionários; ✓ Manter os empregados informados sobre as questões que devem ser melhoradas, da parte deles; ✓ Incentivar todos os empregados de mesa e balcão a falarem inglês; ✓ Incentivar os empregados de mesa e balcão a comunicarem com o cliente.

Fonte: Elaboração própria

V.2.7. Programa de ações

O programa de ações encontra-se dividido por ação, por responsável e por data de concretização (quadro 28).

Quadro 28 – Programas de ação mensais do Coco Loco, para 2019

Ação	Responsável	2019											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produto													
Introduzir mais variedade de comida/bebida • Testar e experimentar a comida/bebidas	Cozinheira Empregado de balcão Gerente						x						
Contratar uma empresa de gelados	Gerente					x							
Introduzir pratos saudáveis e vegan • Testar e experimentar os pratos	Cozinheira Gerente						x						
Melhorar a qualidade de alguns alimentos	Cozinheira Gerente					x							
Introduzir a venda de talheres biodegradáveis • Comprar os produtos	Gerente • ‘Outsourcing’						x						
Introduzir a venda de palhinhas comestíveis • Comprar os produtos	Gerente • ‘Outsourcing’						x						
Introduzir copos de cartão • Comprar os produtos	Gerente • ‘Outsourcing’						x						
Introduzir as toalhas e os guardanapos de material reciclado • Comprar os produtos	Gerente • ‘Outsourcing’						x						
Preço													
Definir um preço para criar menus nos dias do festival RFM SOMNII e na noite de S. João	Gerente						x ⁴¹	x ⁴²					

⁴¹ Dias antes do 23 de junho

⁴² Dias antes dos 5, 6 e 7 de julho

Subir o preço dos produtos	Gerente					X							
Comunicação													
Criar conta no Instagram e mantê-la atualizada	Empregado fixo da esplanada						X	X	X	X	X	X	X
Atualizar o Facebook	Empregado fixo da esplanada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Divulgar a pegada ecológica	Empregado fixo da esplanada						X	X	X	X	X	X	X
Realizar sorteios nas redes sociais	Gerente Empregado fixo da esplanada						X	X	X	X			
Promover take-away	Empregado fixo da esplanada						X	X	X	X			
Anunciar a transmissão de jogos de futebol, a noite de S. João, o festival RFM SOMNII, a festa dos piratas e as procissões	Empregado fixo da esplanada						X ⁴³	X ⁴⁴	X ⁴⁵	X ⁴⁶			
Atualizar o Tripadvisor	Empregado fixo da esplanada					X							
Colocar no vidro frontal a indicação da existência de Tripadvisor • Fazer os autocolantes	Gerente • ‘Outsourcing’						X						
Divulgar o Tripadvisor	Empregado fixo da esplanada						X	X	X	X			
Colocar nos talões a sugestão de seguir a página do Facebook e do Instagram	‘Outsourcing’					X							
Divulgar a ‘happy hour’	Empregado fixo da esplanada						X	X	X	X			
Evidências Físicas													
Colocar prateleiras no armazém	‘Outsourcing’					X							

⁴³ Jogos de futebol importantes; noite de S. João; procissão

⁴⁴ Festival RFM SOMNII; Festa dos Piratas; procissão

⁴⁵ Jogos de futebol; procissão

⁴⁶ Jogos de futebol; procissão

Investir no ar condicionado	‘Outsourcing’				x								
Mudar o frigorífico do balcão para o armazém e pedir outro a um fornecedor	Gerente Fornecedor					x							
Retirar os cartazes, anúncios e todas as publicidades das paredes e substituir por decoração	Gerente				x								
Redecorar o espaço com cores claras, com mesas e cadeiras modernas e mudar os guarda-sóis	‘Outsourcing’ Fornecedores Gerente				x								
Retirar as cadeiras do balcão	Gerente				x								
Mudar as ementas	Gerente				x								
Disponibilizar mantas na esplanada • Comprar as mantas	Empregados da esplanada • ‘Outsourcing’					x	x	x	x				
Colocar caixote de separação do lixo na esplanada • Comprar caixote	Gerente • ‘Outsourcing’					x							
Introduzir fardas nos empregados • Mandar fazer as fardas	Gerente • ‘Outsourcing’						x						
Processos													
Investir em 2 tablets com software de pedidos e faturação	Gerente ‘Outsourcing’					x							
Investir num sistema de registo de pedidos na cozinha	Gerente ‘Outsourcing’					x							
Comprar 5 avisadores	Gerente					x							
Utilizar os incentivos de reciclagem da autarquia • Fazer o pedido na câmara municipal	Empregados de mesa e balcão • Gerente						x	x	x	x			
Colocar autocolantes nos recipientes de alumínio • Fazer os autocolantes	Ajudantes de cozinha • Empregado fixo de esplanada						x	x	x	x			
Manter a cozinha aberta durante a tarde	Cozinheira Ajudantes de cozinha						x	x	x	x			

Reduzir o horário de exclusividade das mesas	Gerente						X	X	X	X			
Perguntar ao cliente se estava tudo do seu agrado	Empregados de mesa e balcão						X	X	X	X			
Reorganizar as tarefas entre o pessoal	Gerente Empregados de mesa e balcão						X	X	X	X			
Pessoas													
Aliciar os empregados mais novos a passarem a palavra do recrutamento	Empregados fixos de balcão e esplanada				X	X							
Participar o recrutamento junto da escola profissional de hotelaria	Gerente				X	X							
Colocar um anúncio de recrutamento junto do estabelecimento	Gerente				X	X							
Realizar o processo de recrutamento e seleção mais cedo	Gerente Cozinheira				X	X							
Dar folgas aos funcionários • Preparar os horários	Gerente						X	X	X	X			
				X									
Manter empregados informados sobre as questões que devem ser melhoradas	Gerente						X	X	X	X			
Incentivar os empregados a falarem inglês	Gerente Empregados de balcão e mesa						X	X	X	X			
Incentivar os empregados a comunicarem o cliente	Gerente						X	X	X	X			

Fonte: Elaboração própria

V.2.8. Projeções financeiras

As projeções financeiras focam-se no orçamento das ações e na demonstração de resultados prevista para 2019 e 2020 (quadros 29 e 30).

Quadro 29 – Orçamento do Coco Loco para 2019⁴⁷

Ações	Orçamento
Produto	
Introduzir mais variedade de comida/bebida	
• Testar e experimentar a comida/bebidas	0€
Contratar uma empresa de gelados	0€
Introduzir pratos saudáveis e vegan	
• Testar e experimentar os pratos	0€
Melhorar a qualidade de alguns alimentos	0€
Introduzir a venda de talheres biodegradáveis	
• Comprar os produtos	0€
Introduzir a venda de palhinhas comestíveis	
• Comprar os produtos	0€
Introduzir copos de cartão	
• Comprar os produtos	105€
Introduzir toalhas e guardanapos de material reciclado	
• Comprar os produtos	0€ ⁴⁸
Subtotal	105€
Preço	
Definir um preço para criar menus nos dias do festival RFM SOMNII e na noite de S. João	0€
Subir o preço dos produtos	0€
Subtotal	0€
Comunicação	
Criar conta no Instagram e mantê-la atualizada	0€
Atualizar o Facebook	0€
Divulgar a pegada ecológica	0€
Realizar sorteios nas redes sociais	100€ ⁴⁹
Promover take-away	0€
Anunciar a transmissão de jogos de futebol, a noite de S. João, o festival RFM SOMNII, a festa dos piratas e as procissões	0€
Atualizar o Tripadvisor	0€

⁴⁷ Apenas serão considerados os gastos sem retorno direto, ou seja, que não geram lucro.

⁴⁸ A substituição das toalhas e guardanapos por materiais reciclados não representa gastos extras, pois ficam ao mesmo preço dos atuais.

⁴⁹ Verba que deverá ser gerida mensalmente.

Colocar no vidro frontal a indicação da existência de Tripadvisor	
• Fazer os autocolantes	0€ ⁵⁰
Divulgar o Tripadvisor	0€
Colocar nos talões a sugestão de seguir a página do Facebook e do Instagram	0€
Divulgar a ‘happy hour’	0€
Subtotal	100€
Evidências Físicas	
Colocar prateleiras no armazém	200€
Investir no ar condicionado	2.000€
Mudar o frigorífico do balcão para o armazém e pedir outro a um fornecedor	0€
Retirar os cartazes, anúncios e todas as publicidades das paredes e substituir por decoração	30€
Redecorar o espaço com cores claras, com mesas e cadeiras modernas e mudar os guarda-sóis	800€
Retirar as cadeiras do balcão	0€
Mudar as ementas	85€
Disponibilizar mantas na esplanada	
• Comprar as mantas	66€
Colocar caixote de separação do lixo na esplanada	
• Comprar caixote	30€
Introduzir fardas nos empregados	
• Mandar fazer as fardas	120€
Subtotal	3.331€
Processos	
Investir em 2 tablets com software de pedidos e faturação	320€
Investir num sistema de registo de pedidos na cozinha	120€
Comprar 5 avisadores	560€
Utilizar os incentivos de reciclagem da autarquia	
• Fazer o pedido na câmara municipal	0€
Colocar autocolantes nos recipientes de alumínio	
• Fazer os autocolantes	72€
Manter a cozinha aberta durante a tarde	0€

⁵⁰ O Tripadvisor fornece os autocolantes gratuitamente.

Reduzir o horário de exclusividade das mesas	0€
Perguntar ao cliente se estava tudo do seu agrado	0€
Reorganizar as tarefas entre o pessoal	0€
Subtotal	1.072€
Pessoas	
Aliciar os empregados mais novos a passarem a palavra do recrutamento	0€
Participar o recrutamento junto da escola profissional de hotelaria	0€
Colocar um anúncio de recrutamento junto do estabelecimento	0€
Realizar o processo de recrutamento e seleção mais cedo	0€
Dar folgas aos funcionários	0€
• Preparar os horários	
Manter os empregados informados sobre as questões que devem ser melhoradas	0€
Incentivar os empregados a falarem inglês	0€
Incentivar os empregados a comunicarem com o cliente	0€
Subtotal	0€
TOTAL	4.608€

Fonte: Elaboração própria

Quadro 30 – Projeções financeiras do Coco Loco para 2019

	2018 ⁵¹	2019 ⁵²	2020
Vendas	72.366€	94.076€ ⁵³	94.076€
Custo de mercadorias	31.121€	34.714€ ⁵⁴	34.714€
Margem de contribuição	41.245€	59.362€	59.362€
Rentabilidade da margem de contribuição	57%	63% ⁵⁵	63%

⁵¹ Não se tem observado grandes alterações, na quantidade de clientes que frequentam o Coco Loco, há cerca 3 anos.

⁵² Valores previsionais, tendo por base uma média de 175 clientes por dia, contabilizados no fim de semana da entrega dos questionários – é importante referir que não se verifica uma grande alteração no número de clientes entre a semana e o fim de semana.

⁵³ Aumento de 30% das vendas (com base num aumento médio de 20 clientes por dia e 20% nos preços).

⁵⁴ Segundo um aumento médio de 20 clientes por dia.

⁵⁵ A rentabilidade de 2018 foi mais baixa do que em anos anteriores devido à aquisição de um equipamento indispensável ao funcionamento da cozinha, que levou a um aumento significativo dos custos de mercadorias. No entanto, para 2019, considerou-se o mesmo valor para compensar a ocorrência de avarias inesperadas como a de 2018.

Fornecimentos e serviços externos	22.728€	22.728€ + custos de marketing 4.608€ = 27.336€	22.728€
Gastos com pessoal	10.180€	12.524€ ⁵⁶ + contratação de mais 2 funcionários 7.272€ = 19.796€	19.796€
Outros gastos	94€	94€	94€
Amortizações	2.036€	2.236€ ⁵⁷	2.236€
Resultado operacional	6.207€	9.900€	14.508€
Rentabilidade operacional das vendas = rentabilidade líquida das vendas	9%	11%	15%
Resultado líquido	6.207€	9.900€	14.508€ ⁵⁸
Taxa de crescimento do resultado líquido		+59%	+47%
Ponto equilíbrio receita=custo	19.177 clientes	20.332 clientes	19.219 clientes

Fonte: Elaboração própria

V.2.9. Sistema de controlo e avaliação

O sistema de controlo e avaliação apresenta as medidas de controlo de cada ação, a periodicidade do controle e os resultados que deverão ser obtidos com as ações (quadro 31).

⁵⁶ Com base numa previsão de 625€ de salário mínimo.

⁵⁷ Acresce uma amortização do ar condicionado.

⁵⁸ Resultado líquido de 2020 se tudo se mantiver igual a 2019 e apenas forem retirados os custos de marketing de 2019.

Quadro 31 – Sistema de controlo e avaliação das ações de 2019, para o Coco Loco

Ações	Controlo	Data	Resultados
Produto			
Introduzir mais variedade de comida/bebida	<ul style="list-style-type: none"> Preparar com antecedência uma ementa da pastelaria que irá ser confeccionada Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> sem⁵⁹ 07/19 	<p>Pastelaria fresca na vitrine, todas as manhãs e tardes</p> <p>Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com a diversidade dos produtos, quando for analisado o questionário</p>
Contratar uma empresa de gelados			
Introduzir pratos saudáveis e vegan			
Melhorar a qualidade de alguns alimentos	<ul style="list-style-type: none"> Depois das refeições, os empregados devem perguntar aos clientes se estava tudo do seu agrado Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> diar⁶⁰ 07/19 	<p>Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com a qualidade dos produtos, quando for analisado o questionário</p>
Introduzir a venda de talheres biodegradáveis	<ul style="list-style-type: none"> Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 07/19 	<p>Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com a prática sustentável do Coco Loco, quando for analisado o questionário</p>
Introduzir a venda de palhinhas comestíveis			
Introduzir copos de cartão			
Introduzir toalhas e guardanapos de material reciclado			
Preço			
Subir o preço de alguns produtos	<ul style="list-style-type: none"> Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 07/19 	<p>Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com o preço dos produtos, quando for analisado o questionário</p>

⁵⁹ Semanalmente.

⁶⁰ Diariamente.

Comunicação			
<p>Criar conta no Instagram e mantê-la atualizada</p> <p>Atualizar o Facebook</p> <p>Divulgar a pegada ecológica</p> <p>Promover take-away</p> <p>Colocar nos talões a sugestão de seguir a página do Facebook e do Instagram</p> <p>Divulgar a ‘happy hour’</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografar o dia-a-dia no Coco Loco sempre que possível, incluindo os hábitos sustentáveis, o take-away e a ‘happy hour’ • Seguir páginas de jornal e páginas relacionadas com o setor da restauração • Conseguir 110 seguidores por mês, no Facebook e 170 no Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> • diar • diar • men⁶¹ 	<p>Deve ser publicada, pelo menos, uma foto por dia no Instagram e no Facebook</p> <p>Devem ser publicadas todas as novidades e notícias importantes no Facebook</p> <p>No final de 2019, o Coco Loco deverá ter mais de 2000 seguidores no Instagram e Facebook</p>
Realizar sorteios nas redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar com antecedência a ementa da refeição que será oferecida • Conseguir 510 clientes, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, por mês • Conseguir 870 clientes residentes locais, por mês • No sistema do tablet e do computador, antes de se realizar o pagamento, deverá ser perguntado o número de clientes atendidos, quantos destes se encontram na faixa etária dos 25 aos 34 anos e se são residentes locais 	<ul style="list-style-type: none"> • sem • men • men • diar 	<p>Aumentar o número de clientes jovens, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, em 15%, até outubro de 2019</p> <p>Aumentar o número de clientes residentes locais, em 20%, até outubro de 2019</p>
Anunciar a transmissão de jogos de futebol, a noite de S. João,	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografar a decoração do espaço e das ruas enfeitadas 	<ul style="list-style-type: none"> • **⁶² 	Devem ser publicadas fotos das novidades durante vários dias, antes

⁶¹ Mensalmente.

⁶² **Fotografar vários dias antes, e durante, dos eventos

o festival RFM SOMNII, a festa dos piratas e as procissões			dos eventos e no próprio dia
Divulgar o Tripadvisor	<ul style="list-style-type: none"> Os empregados deverão sugerir aos clientes para avaliarem o serviço no Tripadvisor 	<ul style="list-style-type: none"> sem 	Deve ser feita referência ao Tripadvisor, uma vez por semana, no Facebook e Instagram
Colocar no vidro frontal a indicação da existência de Tripadvisor	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir cerca de 250 avaliações por mês, em junho, julho, agosto e setembro 	<ul style="list-style-type: none"> men 	Deverão existir mais de 1000 avaliações no final de setembro
Evidências Físicas			
Colocar prateleiras no armazém	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um questionário de satisfação aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> 07/19 	Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com as condições de trabalho, quando for analisado o questionário
Investir no ar condicionado			
Mudar o frigorífico do balcão para o armazém e pedir outro a um fornecedor			
Introduzir fardas nos empregados			
Redecorar o espaço com cores claras, com mesas e cadeiras modernas e mudar os guarda-sóis	<ul style="list-style-type: none"> Perguntar aos clientes o que acham do novo espaço e se sentem confortáveis Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> diar 07/19 	Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com as novas instalações, quando for analisado o questionário
Retirar as cadeiras do balcão			
Mudar as ementas			
Disponibilizar mantas na esplanada			

Colocar caixote de separação do lixo na esplanada	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 07/19 	Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com a prática sustentável do Coco Loco, quando for analisado o questionário
Processos			
Investir em 2 tablets com software de pedidos e faturação	<ul style="list-style-type: none"> • No sistema do tablet, antes de se proceder ao pagamento, o funcionário deverá responder a:”ocorreram erros no pedido?” 	<ul style="list-style-type: none"> • diar 	Mais de 50% dos clientes devem estar totalmente satisfeitos com o serviço, quando for analisado o questionário
Investir num sistema de registo de pedidos na cozinha	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar um questionário de satisfação aos clientes • Entregar um questionário de satisfação aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • 07/19 • 07/19 	Mais de 50% dos colaboradores devem estar totalmente satisfeitos as condições de trabalho, quando for analisado o questionário
<p>Comprar 5 avisadores</p> <p>Manter a cozinha aberta durante a tarde</p> <p>Reduzir o horário de exclusividade das mesas</p> <p>Perguntar ao cliente se estava tudo do seu agrado</p> <p>Reorganizar as tarefas entre o pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 07/19 	Mais de 50% dos clientes devem estar totalmente satisfeitos com o serviço e os colaboradores, quando for analisado o questionário

Utilizar os incentivos de reciclagem da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 07/19 	Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com a prática sustentável do Coco Loco, quando for analisado o questionário
Colocar autocolantes nos recipientes de alumínio			
Pessoas			
Aliciar os empregados mais novos a passarem a palavra do recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar o número de pessoas que ligam para saber informações e separá-las por faixas etárias • Mencionar a existência de folgas no primeiro contacto com as pessoas interessadas • Conseguir, pelo menos, duas chamadas por dia durante os meses de recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> • 04/19 e 05/19 • 04/19 e 05/19 • 04/19 e 05/19 	Contratar 1 ajudante de cozinha, na primeira semana de junho
Participar o recrutamento junto da escola profissional de hotelaria			Contratar 1 jovem, entre os 16 e os 30 anos, para trabalhar ao balcão e às mesas, na primeira semana de junho
Colocar um anúncio de recrutamento junto do estabelecimento			
Dar folgas aos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar um questionário de satisfação aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • 07/19 	Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com as condições de trabalho, quando for analisado o questionário
Manter empregados informados sobre as questões que devem ser melhoradas	<ul style="list-style-type: none"> • Manter contacto com os funcionários • Entregar um questionário de satisfação aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • diar • 07/10 	Mais de 50% dos respondentes devem estar totalmente satisfeitos com os colaboradores do Coco Loco, quando for analisado o questionário
Incentivar os empregados a falarem inglês			

Incentivar os a comunicarem com o cliente			
---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

V.2.10. Plano de contingências

Aqui, é construído o plano de contingências, onde são identificados os cenários que poderão ocorrer durante a prossecução do Plano de Marketing, em 2019, e apresentadas as opções que possibilitem o ajustamento das atividades (quadro 32).

Quadro 32 – Plano de contingência do Coco Loco para 2019

Fatores	Acontecimentos possíveis	Ações a realizar
Políticos	Greve dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Manter uma lista de contactos de urgência e fazer as encomendas a outros fornecedores
	Greve dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> Identificar o motivo da greve e solucionar o problema em reunião com os funcionários
Económicos	Queda do consumo dos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> Cortar em despesas de marketing e de pessoal
	Aumento do IVA	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o preço dos produtos
	Inflação dos preços dos fornecedores de forma acentuada	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o preço dos produtos
Ambientais	Mau tempo na época alta	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar a existência de mantas no estabelecimento; Elaborar menus, com preços mais acessíveis Promover o espaço nas redes sociais com fotos dos pratos quentes e dos bolos acabados de fazer

Concorrência	Entrada de novos concorrentes Aumento da rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um novo prato, que chame o lado típico dos portugueses, mas sem fugir ao conceito • Introduzir na ementa sumos e ‘smoothies’ naturais
Clientes	Diminuição de turistas	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um pequeno almoço estrangeiro • Aumentar a divulgação ao nível da população local
Internos	Avaria de um equipamento indispensável, como o fogão ou o grelhador Avaria de um frigorífico Falta de um funcionário	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir despesas de marketing • Aumentar o número de saladas e sandes e introduzir pratos frios • Utilizar o frigorífico das bebidas de ‘stock’ • Troca de folgas entre o pessoal
Ações de Marketing	Acontecimentos possíveis	Novas ações
Aumentar a variedade de comida entre as refeições principais	Pouca adesão à pastelaria ou a outros alimentos da vitrine	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir as quantidades confeccionadas
Subir o preço de alguns produtos	Desagrado dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer uma bebida nas refeições grandes • Fazer promoções
Utilização do Facebook, do Instagram e do Tripadvisor	Não conseguir atrair mais clientes jovens e residentes locais	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer uma refeição a um ‘influencer’⁶³ jovem da Figueira, de modo a fazer

⁶³ Pessoa com muitos seguidores no Instagram e que fazem publicidade às marcas.

	<p>Não conseguir atrair mais consumidores nas horas menos movimentadas</p> <p>Não conseguir atrair pessoas para o take-away</p>	<p>publicidade na sua conta de Instagram</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer ‘vouchers’ na praia
Redecorar o espaço	Desagrado dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher sugestões
Reduzir o horário em que as mesas estão exclusivamente reservadas para as refeições	Perda de clientes para refeições	<ul style="list-style-type: none"> • Voltar ao horário de refeições antigo
Realizar o processo de recrutamento e seleção mais cedo	Impossibilidade de contratar mais pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o salário dos empregados
Incentivar todos os empregados de mesa e balcão a falarem inglês	Incapacidade dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer livros para aprender a língua inglesa, próprios para a área da restauração
Incentivar os empregados de mesa e balcão a comunicarem com o cliente	<p>Timidez dos empregados para o fazer</p> <p>Rudez dos empregados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ensinar a comunicar com o cliente • Recompensar os funcionários pelo bom trabalho

Fonte: Elaboração própria

Capítulo VI - Conclusões

VI.1. Principais conclusões

Dada a importância da temática no contexto de qualquer empresa, propôs-se a criação de um Plano de Marketing para a empresa Coco Loco – um snack-bar que exerce a sua atividade no setor da restauração da Figueira da Foz.

De modo a dar prosseguimento com a investigação, foi necessário recorrer a uma revisão bibliográfica e a um estudo empírico. A revisão da literatura incidiu nas etapas que constituem o Plano de Marketing e no conteúdo de cada uma delas. O estudo empírico teve por base os objetivos específicos e serviu para recolher informações acerca dos clientes do Coco Loco, nomeadamente acerca da sua caracterização e das opiniões relativas às práticas da empresa.

De acordo com a fundamentação teórica, devem ser consideradas as seguintes etapas do Plano de Marketing: sumário executivo; auditoria externa; auditoria interna; análise SWOT; objetivos de marketing; estratégias de marketing; programa de ações; projeções financeiras; sistema de controlo e avaliação; plano de contingências. Estas são as etapas que compõem a estrutura do Plano, mas cabe a cada gestor adaptar o seu conteúdo à empresa que está a analisar.

Para responder ao objetivo principal da investigação, foi elaborado o Plano de Marketing do Coco Loco, considerando as etapas identificadas no parágrafo anterior e as informações estritamente necessárias para a prossecução do mesmo.

O sumário executivo surge na primeira parte do Plano e é constituído pelo resumo de todas as etapas consideradas, incidindo nos objetivos e estratégias de marketing e nas projeções financeiras.

A auditoria externa é constituída pelos fatores que podem influenciar os resultados da empresa: i) político-legais – estabilidade política do país, entidades e processos reguladores, legislação e greves; ii) económicos – produto interno bruto, dívida pública, taxa de desemprego, impostos, índice de preços no consumidor e salário mínimo nacional; iii) socioculturais – demografia, cultura e comportamentos básicos, estilos de vida, crenças e valores e religião e etnia; iv) tecnológicos – inovação e avanços tecnológicos, sistemas de gestão tecnológica, internet e redes sociais e licenças; v) ambientais – impactos ecológicos das empresas, consequências dos impactos ecológicos nas empresas, deveres éticos e sazonalidade.

Para além dos fatores macroeconómicos, a auditoria externa contou com a análise do mercado – número de empresas e volume de negócios, atratividade do mercado,

desenvolvimentos e tendências dos produtos; a análise da concorrência – identificação dos concorrentes, caracterização dos concorrentes, potenciais concorrentes e outros players; a análise dos consumidores – portugueses, turistas estrangeiros, clientes do Coco Loco; e a análise dos fornecedores.

Um dos aspetos a ter em conta na auditoria externa foi a análise dos clientes do Coco Loco. De modo a dar seguimento a esta parte do Plano, foi necessário realizar um estudo de mercado, para o qual foram estabelecidos os objetivos específicos a alcançar. Este envolveu a construção e a entrega de questionários a todos os clientes – com idade igual ou superior a 15 anos – que se encontravam no estabelecimento, durante dois dias, resultando numa amostra de 349 respostas. Porém, só se puderam considerar 177 válidas. Depois de analisados os dados obtidos, foram recolhidas as seguintes informações:

Quadro 33 – Resposta aos objetivos específicos

Objetivos específicos	Resposta aos objetivos – informações recolhidas
1. Identificar o público do estabelecimento;	<ul style="list-style-type: none">• A maioria dos clientes encontram-se entre os 15 e os 24 e os 35 e os 54 anos de idade. Os clientes com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos apenas correspondem a 15% do total;• Em relação ao sexo, verificou-se que existe uma uniformidade de respostas masculinas e femininas;• Quanto à residência, os clientes são, na sua maioria, turistas portugueses. Apenas 8% desses residem na mesma cidade que o estabelecimento. 19% dos clientes são turistas estrangeiros;• A maior parte dos respondentes conheceram o Coco Loco ao passar pela zona e nenhum deles mencionou as redes sociais como a fonte através da qual ouviram falar do estabelecimento.
2. Conhecer a opinião dos clientes acerca dos parâmetros de qualidade que caracterizam o snack-bar;	<ul style="list-style-type: none">• Globalmente, os clientes encontram-se satisfeitos com os parâmetros de qualidade do Coco Loco.

3. Saber se existe uma falha na diversidade de produtos disponíveis para venda;	<ul style="list-style-type: none"> • Existem falhas na diversidade de produtos para venda, ao nível da pastelaria e dos pratos; • A empresa deveria apostar nos gelados, no peixe, no marisco e nos pratos vegetarianos e vegan.
4. Identificar os pratos que os clientes consideram ser os melhores;	<ul style="list-style-type: none"> • Espetada de lulas e camarão, bitoque e sardinha assada.
5. Perceber se os preços praticados são justos;	<ul style="list-style-type: none"> • 98% dos respondentes consideram os preços justos.
6. Identificar os parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível da satisfação total dos clientes;	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente das instalações; • A temperatura interna do estabelecimento; • O tempo de espera pelo atendimento; • Qualidade e confeção dos pedidos; • Pedidos especiais dos clientes; • O tempo de espera pelo pedido; • Método de pagamento; • Utilização dada às mesas nas horas das principais refeições; • Disponibilidade dos colaboradores para ajudar e corrigir erros; • Comunicação de informações importantes pelos colaboradores.
7. Analisar a semelhança de opiniões entre clientes de sexos, idades e residências diferentes, em relação aos parâmetros de qualidade do Coco Loco.	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas existem diferenças de opinião/satisfação entre clientes figueirenses e turistas portugueses, no que diz respeito às instalações, e entre clientes figueirenses e turistas, portugueses e estrangeiros, relativamente aos colaboradores. Em ambos os casos, são os figueirenses que possuem um maior nível de satisfação.

Fonte: Elaboração própria

Na auditoria interna, procuraram identificar-se as características dos recursos e as capacidades da empresa, bem como as aptidões para utilizar esses recursos de forma eficiente e eficaz. Neste sentido, a auditoria foi composta pela: análise de marketing, onde foram tidas em conta as características do Coco Loco, em relação à sua dimensão, equipa, capacidade, horário, público-alvo, posicionamento atual, marketing, produtos, preços, evidências físicas e

processos; análise da produção, no que diz respeito à capacidade produtiva e qualidade dos produtos; análise dos recursos humanos, nomeadamente pelo número de funcionários e respetivos cargos, nível de formação e desempenho dos funcionários e processo de recrutamento, seleção e formação dos empregados; análise financeira, dando especial atenção às demonstrações de resultados dos últimos quatro anos.

Na análise SWOT, foram resumidas as informações das auditorias, de modo a identificarem-se as oportunidades e ameaças de mercado e os pontos fortes e fracos da empresa. Os questionários contribuíram, essencialmente, para identificar os seguintes pontos fracos do Coco Loco: a pouca atração sentida por parte dos jovens e residentes locais em frequentar o estabelecimento; a falha na diversidade dos produtos; a falta de utilização das redes sociais; a existência de parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total dos clientes.

Depois de analisadas as informações que deram origem à análise SWOT, estabeleceram-se os objetivos de marketing a seguir, em 2019:

Quadro 34 – Objetivos de marketing do Coco Loco para 2019

Objetivos de marketing:

1. Aumentar as vendas globais em 30%;
2. Aumentar o número de clientes residentes da Figueira em 20%;
3. Aumentar o número de clientes jovens, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, em 15%;
4. Ter uma ocupação de, pelo menos, 75% das mesas totais, no período das 9h às 12h e das 16h às 19h, 5 vezes por semana;
5. Divulgar o snack-bar;
6. Introduzir cinco pratos saudáveis e vegan na ementa;
7. Melhorar o nível de satisfação dos parâmetros, dos clientes, para “concordo totalmente”, com especial atenção ao nível de satisfação dos turistas relativamente às instalações e aos colaboradores;
8. Melhorar as condições de trabalho dos empregados;
9. Aumentar a prática e a comunicação do trabalho sustentável;
10. Contratar mais 1 ajudante de cozinha e mais 1 jovem, entre os 16 e os 30 anos, para trabalhar ao balcão e às mesas.

Fonte: Elaboração própria

A etapa seguinte do Plano, descreve as estratégias que darão seguimento aos objetivos de marketing. Estas, foram traçadas a pensar nos jovens e nos residentes locais, por serem a

parte do público-alvo que menos frequenta o snack-bar, e nos turistas, no que diz respeito às estratégias ligadas às instalações e aos colaboradores.

Em 2019, o Coco Loco deverá seguir algumas linhas orientadoras: oferta de produtos de qualidade; pastelaria, doce e salgada, caseira; comida saudável e vegan; serviço sustentável; paisagem sobre a costa da Figueira da Foz. E, as estratégias deverão dirigir-se ao segmento local, ao segmento turístico, ao segmento dos jovens e ao segmento dos adultos.

No que diz respeito ao marketing mix, foram desenhadas estratégias ao nível do produto, do preço, da comunicação, das evidências físicas, dos processos e do pessoal.

O programa de ações encontra-se dividido por ação, por responsável e por data de concretização, mostrando que é de abril a setembro em que se concentra a maioria do trabalho.

As projeções financeiras focam-se no orçamento das ações e na demonstração de resultados prevista para 2019. Se os objetivos forem cumpridos, as vendas ascenderão a 94.076€; os gastos com fornecimentos e serviços externos aumentarão 4.608€, em relação ao ano anterior, com os novos custos de marketing desencadeados pelas ações a realizar nesse ano; os gastos com pessoal também irão aumentar em 7.272€, devido à contratação de 2 empregados. Posto isto, o resultado líquido será de 9.900€, mais 59% que no ano anterior.

O sistema de controlo e avaliação apresenta as medidas de controlo de cada ação, a periodicidade do controle e os resultados que deverão ser obtidos com as ações. De acordo com o Plano, o controlo das ações deverá ser feito diariamente, semanalmente, mensalmente ou pontualmente, consoante a ação a ser controlada.

Por fim, é construído o plano de contingências, onde são identificados os cenários que poderão ocorrer durante a prossecução do Plano de Marketing, em 2019, e apresentadas as opções que possibilitem o ajustamento das atividades.

VI.2. Limitações da investigação

A atual investigação apresentou algumas limitações relacionadas com amostra obtida. Por um lado, o número de questionários válidos foi menor do que aquele que tinha sido previsto. Por outro lado, o facto de a entrega dos questionários ter coincidido com o horário de trabalho, impossibilitou a entrega durante mais dias. Estes fatores não permitiram a recolha de mais respostas de clientes, impedindo a obtenção de uma visão mais alargada das suas características e opiniões.

No momento da recolha dos dados, foram identificadas outras implicações quando se procedeu à eliminação de uma das questões do questionário, pois inviabilizou a realização de outro tipo de análises.

VI.3. Recomendações para investigações futuras

Depois do desenvolvimento da dissertação, foram observados alguns aspetos que poderiam ser mais aprofundados, tanto para a complementaridade do Plano de Marketing, como para o seguimento de novas investigações:

- Aumentar a amostra, a fim de se obterem resultados mais próximos da realidade;
- Realizar o processo de entrega dos questionários durante a semana e no fim de semana, para poderem ser captadas as diferenças no número e nas características dos clientes;
- Implementar o Plano de Marketing em contexto real para aferir as contribuições do mesmo, as barreiras encontradas durante a sua aplicação e as respetivas soluções empregues;
- Adaptar o Plano de Marketing a outra empresa do setor da restauração.

Bibliografia

- Abrantes, M. F. (2012). *Plano de Marketing Urban Fit*. Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado pela Professor Doutor José Manuel Veríssimo, Lisboa.
- Alcântara, R. C. (2013). *Plano de Marketing da Renova: os Desafios da Renova Profissional na Hotelaria em Portugal*. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor Doutor Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde Cota, Lisboa.
- Ancín, J. M. (2000). *El Plan de Marketing en la Practica* (5ª ed.). Madrid: Editorial ESIC.
- Assis, E. E., & Oliveira, M. d. (2012). O composto de Marketing de Serviços Correlacionado à Aplicação do Conceito de Hotelaria Hospitalar. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 1(2), pp. 63-85. Obtido em 13 de Agosto de 2018, de <http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/26/47>
- Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 64(1), pp. 24-34.
- Badoc, M. (2002). *Marketing Financeiro* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Baptista, J. A., Ramirez, P., Oliveira, P. C., Teodoro, J., & Henrique, M. R. (2012). Canais de Distribuição Logístico Atacarejo: Um estudo de caso na empresa XYZ Dist. Com. Ind. Ltda. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, Rio de Janeiro. Obtido em 20 de Dezembro de 2018, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49616592.pdf>
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), pp. 157-169. Obtido em 22 de Janeiro de 2018, de <http://assets.csom.umn.edu/assets/71542.pdf>
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Binotto, S., Denardin, É., Medeiros, F., Boligon, J., & Machado, F. (2014). Os Fatores de Influência no Comportamento do Consumidor: um estudo em uma cooperativa agrícola do RS. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 1(2), pp. 13-26. Obtido em 13 de Fevereiro de 2018, de <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/15345/pdf>

- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cancellier, É. L. (2013). O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(1), pp. 25-38.
- Carvalho, A. (2017). *Plano de Marketing da M.P.Street*. Projeto Profissional apresentado ao Instituto Português de Administração e Marketing, orientado pelo Professor Doutor Caetano Alves, Porto.
- Carvalho, P. R. (2012). *O Plano de Marketing nas Empresas Vitivinícolas Portuguesas*. Tese apresentada ao Instituto de Investigação e Formação Avançada da Universidade de Évora para obtenção do grau de doutora, orientada pela Professora Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério, Évora.
- Chandler, A. D. (2004). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (7ª ed.). Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chernev, A. (2012). *Strategic Marketing Management* (7ª ed.). USA: Cerebellum Press.
- Complete Dissertation. (2018). *Can an Ordinal Likert Scale be a Continuous Variable?* Obtido em 21 de Julho de 2018, de Complete Dissertation: <http://www.statisticssolutions.com/can-an-ordinal-likert-scale-be-a-continuous-variable/>
- Correia, T. M. (2016). *Plano de Marketing: Surf Training School*. Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica do Porto para obtenção do grau de mestre, orientado pela Professora Doutora Ana Côrte-Real, Porto.
- Costa, J. M., Miranda, I. d., Paiva, C. C., Carreira, D., & Valéry, F. D. (2006). Planejamento Estratégico de Marketing: Uma Ferramenta Viável para Micro e Pequenas Empresas? *XIII Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, Brasil. Obtido em 29 de Março de 2018, de http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/958.pdf
- Crescitelli, E., & Coelho, G. G. (2016). *Segmentação e Posicionamento de Produtos Globalizados em Mercados Locais: um Estudo de Caso*. Obtido em 23 de Setembro de 2018, de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/242310802_Segmentacao_e_posicionamento_de_produtos_globalizados_em_mercados_locais_um_estudo_de_caso_AUTORES
- Cuellar-Healey, S., & Gomez, M. (2013a). *Marketing Module 2: Customer Analysis*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2018, de Cornell University:

- <http://publications.dyson.cornell.edu/outreach/extensionpdf/2013/Cornell-Dyson-eb1303.pdf>
- Cuellar-Healey, S., & Gomez, M. (2013b). *Marketing Module 4: Competitor Analysis*. Obtido em 22 de Janeiro de 2018, de Cornell University: <http://publications.dyson.cornell.edu/outreach/extensionpdf/2013/Cornell-Dyson-eb1305.pdf>
- Czepiel, J. A., & Kerin, R. A. (2012). *Handbook of Marketing Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Dalcol, C., & Siluk, J. (2012). Gestão Estratégica de Marketing e o Posicionamento Competitivo: o Caso da Cacau Show. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro, Brasil. Obtido em 23 de Setembro de 2018, de http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0533_3024.pdf
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilema na Construção de Escalas Tipo Likert: O Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Revista Gestão Organizacional [RGO]*, 6, pp. 161-174. Obtido em 21 de Dezembro de 2018, de <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>
- Dang, T. (2014). *The Success of Applying Marketing Mix 4Ps in Vietnamese Dairy Industry: Vinamilk - a Typical Case*. Tese apresentada à Arcada University of Applied Sciences para obtenção do grau de doutora, orientada pelo Professor Doutor Sveinn Eldon, Helsínquia.
- Dibb, S., Simkin, L., & Wilson, D. (2008). Diagnosing and Treating Operational and Implementation Barriers in Synoptic Marketing Planning. *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 539-553.
- Diniso, C., & Schachtebeck, C. (2018). Uberpreneurship: To brand or Not Brand, That Is the Question. *37th Annual Southern African Transport Conference*. Pretoria, África do Sul. Obtido em 23 de Setembro de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/326316895_Uberpreneurship_To_brand_or_not_brand_that_is_the_question
- Dornelas, J. (2014). *Plano de Marketing*. Obtido em 2016 de Julho de 28, de Empreendedorismo: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Plano-de-Marketing.pdf>
- Drees, C., Souza, E. M., Neto, O. J., & Figueiredo, R. S. (2008). Diagnóstico Estratégico: Análise dos Ambientes Interno e Externo de uma Agroindústria Goiana. *XLVI*

- Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Goiania, Brasil. Obtido em 30 de Março de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/254388912_DIAGNOSTICO_ESTRATEGICO_ANALISE_DOS_AMBIENTES_INTERNO_E_EXTERNO_DE_UMA_AGROINDUSTRIA_GOIANA
- Edgell Sr., D. L., Ruf, K. M., & Agarwal, A. (2000). Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(3), pp. 111-120.
- Erdogmus, I. E., & Çiçek, M. (2012). The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. *8th International Strategic Management Conference*. Barcelona, Espanha. Obtido em 2 de Outubro de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/266202684_The_Impact_of_Social_Media_Marketing_on_Brand_Loyalty
- Esteves, E. (2007). *Apontamentos de Estatística*. Texto de Apoio para a Disciplina de Métodos Estatísticos do Curso de Engenharia Alimentar, da Escola Superior de Tecnologia da Universidade do Algarve, Faro. Obtido em 17 de Dezembro de 2018, de <http://w3.ualg.pt/~eesteves/docs/ApontamentosMetodosEstatisticos.pdf>
- Farhangmehr, M. (2009). Marketing Planeado e Marketing Praticado. *Revista Portuguesa de Marketing*, 9(4), pp. 1-10. Obtido em 21 de Dezembro de 2016, de <http://www.rpm.pt/artigo.aspx?a=117>
- Faria, P. O., & Vanalle, R. M. (2006). Critérios para a Seleção de Fornecedores: Uma Análise das Práticas de Grandes Empresas Industriais do Estado do Espírito Santo. *XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Fortaleza, Brasil. Obtido em 14 de Março de 2018, de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450302_6921.pdf
- Frederico, E. (2008). O que é o Marketing? *Antenna Web*, 4, pp. 1-8. Obtido em 6 de Dezembro de 2016, de <http://www.antennaweb.com.br/antenna/edicao4/artigos/pdf/ed4.pdf>
- Free-Management-Ebooks. (n.d.). *O Macroambiente de Marketing: As Influências para Implementação de um Shopping Center em Boa Vista-RR*. Free Management Ebooks. Obtido em 23 de Junho de 2017, de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- Frith, S. (2010). Updating Your Marketing Plan. *Franchising World*, 42(10), pp. 43-47.
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na Era Digital - Conceitos, Plataformas e Estratégias* (1ª ed.). São Paulo: Novatec Editora Ltda. Obtido em 12 de Dezembro de 2016, de

<http://docplayer.com.br/326660-Marketing-digital-na- era-martha- gabriel-conceitos-plataformas-e- estrategias-novatec.html>

Galindo, A. G. (2004). *Introdução aos Fundamentos do Pensamento Estratégico Empresarial* (21ª ed.). Macapá: CDD. Obtido em 22 de Janeiro de 2018, de <http://www.ceap.br/artigos/ART27082009164852.pdf>

Gervasoni, V. C. (2014). *Análise dos Critérios do Consumidor da Classe C diante da Perspetiva Econômica quanto à Não Compra de Automóveis Chineses*. Tese apresentada ao Departamento Pós-Graduação em Administração PPGA da Universidade Nove de Julho - UNINOVE para obtenção do grau de doutor, orientada pela Professor Doutor Dirceu da Silva, São Paulo. Obtido em 13 de Fevereiro de 2018, de <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/689/VIVIANE%20C HUNQUES%20GERVASONI.pdf?sequence=1>

Gillespie, A. (2016). *Foundations of Economics* (4ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

Góis, R. d. (2011). *Plano de Marketing, Lojas Góis, Lda*. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada pela Professor Doutor Filipe Coelho, Coimbra.

Gosling, M., & Souza, B. B. (2007). Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos. *XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, Brasil. Obtido em 13 de Agosto de 2018, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D1489.pdf>

Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), pp. 34-43. Obtido em 28 de Junho de 2016, de <http://modernscientificpress.com/Journals/ViewArticle.aspx?YTDXIp8pwb35qABc+2BV/1WJUQnMuLGNSj0NcUX/H4nrYH2pOUyBFV904kXBzuJV>

Hiles, J. (2015). *Hidden Variety: Competitor Analysis in the Government Contracting Market*. Tese apresentada ao Departamento de Pós-graduação de Educação e Desenvolvimento Humano da Universidade George Washington para obtenção do grau de doutor, orientada pela Professora Doutora Ellen F. Goldman, Washington. Obtido em 23 de Janeiro de 2018, de

<https://search.proquest.com/openview/5c2bce7bd355998a4376a1097e1f1b7b/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

IAPMEI. (n.d. a). *Desenvolver uma Estratégia de Marketing*. Obtido em 20 de Setembro de 2018, de Município de Pombal: <https://www.cm-pombal.pt/wp-content/uploads/2016/01/5-Desenvolver-uma-Estrat%C3%A9gia-de-Marketing.pdf>

IAPMEI. (n.d. b). *Fazer um Plano de Marketing*. Obtido em 16 de Março de 2017, de IAPMEI: http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/conteudos/pt/centrodocumentacao/Centro%20de%20Documenta%C3%A7%C3%A3o/IAPMEI%20Plataforma/06%20-%20Fazer%20um%20plano%20de%20marketing.pdf

Isoraité, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal of Research - Granthaalayah* , 4(6), pp. 25-37. Obtido em 13 de Agosto de 2018, de http://granthaalayah.com/Articles/Vol4Iss6/04_IJRG16_C06_07.pdf

Jacinto, M. N. (2013). *Plano de Marketing para o Restaurante "O Polícia"*. Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado pela Professora Doutora Cristina Baptista, Lisboa.

Junior, J. B., & Pires, S. R. (2017). Sistematização da Implementação de Outsourcing Logístico Por Meio de Práticas de Gestão de Projetos. *Gestão & Produção*, 24(2), pp. 310-323.

Júnior, V. C., Valério, J. H., & Cantarotti, A. (2017). As Ferramentas da Análise SWOT e Ciclo PDCA implantadas no contexto da gestão secretarial. *Revista do Secretariado Executivo*(13), pp. 6-19. Obtido em 27 de Junho de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/325079850_As_ferramentas_da_analise_SWOT_e_ciclo_PDCA_implantadas_no_contexto_da_gestao_secretarial

Kent State University. (2018). *SPSS Tutorials: Analyzing Data*. Obtido em 22 de Julho de 2018, de Kent State University: <https://libguides.library.kent.edu/SPSS/AnalyzeData>

Knychalskaa, I., & Shawa, M. (2002). A Perspective on Marketing Planning and Its Essentiality for the Entrepreneurial Restaurateur. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(1), pp. 101-117.

Kotler, P. (2013). *Marketing para o Século XXI* (7ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing* (5ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism* (6ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Laerd Statistics. (2018). *Types of Variable*. Obtido em 20 de Julho de 2018, de Laerd Statistics: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/types-of-variable.php>
- Leder, G. (2006). Making Your Plan Work. *On Wall Street*, p. 89.
- Leeflang, P. S., & Mortanges, C. P. (1997). An Empirical Investigation of Marketing Planning. *Journal of Euromarketing*, 1, pp. 77-101.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing* (16ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Lima, G. B., & Carvalho, D. T. (2011). Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma Análise Teórica. *Revista Brasileira de Marketing [REMark]*, 10(2), pp. 163-187.
- Lima, G. B., Carvalho, D. T., Marangoni, S. M., & Pereira, N. C. (2013). Canais de Distribuição Internacionais na Indústria de Equipamentos Odontológicos: Distribuidores Exclusivos Versus Não Exclusivos. *Revista de Gestão [REGE]*, 20(2), pp. 201-215. Obtido em 6 de Novembro de 2018, de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/98805/97366>
- Lima, G. d., Pita, L. M., & Brito, M. S. (2014). Administração de Marketing Orientada para o Mercado Consumidor em uma Empresa do Setor de Produtos Odontológicos. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, 3(3), pp. 123-144. Obtido em 2018 de Janeiro de 23, de <http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume3/6.pdf>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Machado, C. d., Camfield, C. E., Cipolat, C., & Quadros, J. d. (2012). Os 4P's do Marketing: uma Análise em Uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, Brasil.

- Obtido em 13 de Agosto de 2018, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>
- Marotti, J., Galhardo, A. P., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. N., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem e Pesquisa Clínica: Tamanho da Amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), pp. 186-194. Obtido em 16 de Dezembro de 2018, de [http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/maio_agosto_2008/Unicid_20\(2_12\)_2008.pdf](http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/maio_agosto_2008/Unicid_20(2_12)_2008.pdf)
- Matos, J. G., Matos, R. M., & Almeida, J. R. (2007). *Análise do Ambiente Corporativo: do Caos Organizado ao Planejamento Estratégico das Organizações*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda. Obtido em 7 de Abril de 2018, de https://books.google.pt/books?id=dOjjvV1m7k0C&pg=PA141&dq=an%C3%A1lise+concorrentes&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiOwteA_-vYAhUGzxQKHU1aA-AQ6AEILTAB#v=onepage&q=an%C3%A1lise%20concorrentes&f=false
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans - How to Prepare Them, How to Use Them* (7ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Medeiros, J. F., & Cruz, C. M. (2006). Comportamento do Consumidor: Fatores que Influenciam no Processo de Decisão de Compra dos Consumidores. *Teoria e Evidência Econômica*, 14, pp. 167-190.
- Merriam-Webster. (2018). *Take-away - Takeout*. Obtido em 20 de Dezembro de 2018, de Merriam-Webster since 1828: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/takeout>
- Merriam-Webster. (2018). *The Status Quo*. Obtido em 7 de Novembro de 2018, de Merriam-Webster since 1828: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/the%20status%20quo>
- Minderman, D. (1992). 7 Steps to Marketing Plan Success. *Credit Union Management*, 15(4), pp. 42-44.
- Moreira, C. P. (2010). *A Influência do Terrorismo nos Comportamentos de Viagem Internacionais*. Tese apresentada ao Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro para obtenção do grau de doutor, orientada pela Professora Doutora Elisabeth Kastenholtz, Aveiro. Obtido em 13 de Fevereiro de 2018, de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1798/1/2010001419.pdf>
- Nascimento, I. J. (2012). O Marketing de Serviços nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Abordagem Teórica e Reflexiva. *Revista Inova Ação*, 1(2), pp. 41-58.

- Neves, M. F., Côtoli, M. A., Lopes, F. F., & Côtoli, M. H. (n.d.). *Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio*. Obtido em 10 de Março de 2017, de Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural: <http://www.sober.org.br/palestra/12/02O125.pdf>
- Newcastle University. (2016). *Analysis of Variance (ANOVA)*. Obtido em 23 de Julho de 2018, de Newcastle University: <https://www.ncl.ac.uk/itservice/dataanalysis/advancedmodelling/analysisofvarianceanova/>
- Nogueira, C. M., & Sette, R. d. (2013). Posicionamento em Marketing: Produção Acadêmica Brasileira sob a Ótica da Meta-Análise. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília, Brasil. Obtido em 23 de Setembro de 2018, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ32.pdf>
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2010). *Plano de Marketing, Estratégia em Ação, Um instrumento Prático para a Atividade Empresarial* (2ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Oliveira, E. G., Marcondes, K. d., Malere, E. P., & Galvão, H. M. (2009). Marketing de Serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, 2(2), pp. 79-93.
- Oliveira, L. d., & Santos, T. G. (2011). Merchandising - Diferencial Competitivo na Otimização de Resultados. *III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano*. Lins, São Paulo. Obtido em 20 de Dezembro de 2018, de <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0054.pdf>
- Oliveira, T. M. (2001). Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de Amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. *Administração Online*, 2(3), pp. 1-15. Obtido em 16 de Dezembro de 2018, de https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf
- Pakkanen, T.-M. (2012). *Internal and External Analysis*. Tese apresentada à Arcada University of Applied Sciences para obtenção do grau de doutora, orientada pelo Professor Doutor Sveinn Eldon, Helsínquia.
- Paula, M. S., & Alves, A. G. (2012). Gestão Estratégica de Fornecedores. *XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Bento Gonçalves, Brasil. Obtido em 14 de Março

- de 2018, de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_915_20884.pdf
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013a). *SPSS: Guia Prático de Utilização - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013b). *Testes de diferenças entre médias*. Obtido em 20 de Julho de 2018, de Dicas SPSS: <http://www.dicas-spss.com/?p=183>
- Pereira, L. M., Christino, J. M., Ziviani, F., & Oliveira, J. L. (2015). Composto de Marketing de Serviços Adotados por Grupos Empresariais do Setor Funerário. *Revista Administração em Diálogo*, 17(1), pp. 1-25. Obtido em 13 de Agosto de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/309825776_Composto_de_marketing_de_servicos_adotados_por_grupos_empresariais_do_setor_funerario
- Pereira, M. B. (2015). *Plano de Marketing para o Vinho em Copo "Split"*. Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior Economia e Gestão da Universidade de Lisboa para obtenção do grau de doutora, orientada pela Professora Doutora Cristina Baptista, Lisboa.
- Pires, A. (2008). *Marketing - Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão* (4ª ed.). Lisboa: Editora Verbo.
- Prasrlak, M. I. (2016). Elaboração de Plano de Marketing para uma Microempresa do Setor de Serviços Contábeis. *Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)*, 10(3), pp. 108-121. Obtido em 7 de Abril de 2017, de <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/973/pdf>
- Ribeiro, J. d., Gonçalves, C. A., Souza, G. F., Borges, F. R., Barakat, L. L., & Veiga, R. T. (2009). Competências Essenciais como Fator Determinante de Competitividade em Ambientes Hipercompetitivos: Um Estudo do Setor de Telefonia Celular de Minas Gerais. *Revista de Gestão USP*, 16(1), pp. 51-67. Obtido em 10 de Abril de 2018, de <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36661/39382>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). *PEST Analysis* (3ª ed.). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. Obtido em 26 de Dezembro de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis
- Santiago, A. G., & Pereira, M. H. (2011). Conhecimento dos Fundamentos do Modelo Franchising para Quem Pretende Integrar o Mercado. *III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano*. Lins, São Paulo. Obtido em 20 de Dezembro de 2018, de <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0036.pdf>

- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Scherer, F. L., Piveta, M. N., Boemo, R. V., Gomes, F. N., & Santos, M. B. (2015). Análise do Ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma Cooperativa do Setor de Agronegócios da Região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), pp. 59-70. Obtido em 20 de Junho de 2017, de <https://periodicos.ufsm.br/index.php/rgc/article/view/20411>
- Seitz, H. M. (n.d.). O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios [eGesta]*, pp. 91-126. Obtido em 23 de Dezembro de 2016, de <http://docplayer.com.br/720194-O-planejamento-estrategico-de-marketing-e-o-plano-de-negocios.html>
- Shimoyama, C., & Zela, D. R. (2002). *Marketing*. Curitiba: Gazeta do Povo. Obtido em 6 de Dezembro de 2016, de www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Marketing_FAE.pdf
- Silva, B. A., & Azevedo, S. B. (2015). O Comportamento do Consumidor do E-commerce: Fatores que Influenciam o Processo Decisório de Compra. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro, Brasil. Obtido em 13 de Fevereiro de 2018, de http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_205.pdf
- Silva, S. R. (2013). *Plano de Marketing para um Produto ou Serviço Turístico: Hotel Figueiredo's*. Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria para obtenção de grau de mestre, orientado pelo Professor Doutor Paulo Almeida, Leiria.
- Silva, T. R., Medeiros, M. V., & Medeiros, G. R. (2018). Gestão de Riscos no Framework Scrum Utilizando Análise Swot. *Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação da Faculdade Estácio do Pará*, 1(1), pp. 48-57.
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P's for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), pp. 40-45.
- Skacel, R. K. (2005). *Plano de Marketing, O que deve Conter e como Preparar*. São Paulo: Nobel. Obtido em 7 de Março de 2017, de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=T9yB_g7Cdp4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=plano+de+marketing&ots=DgSvvJy5L-&sig=3RJefA1Vt1ZVPx_XkcIlk8JriRA&redir_esc=y#v=onepage&q=plano%20de%20marketing&f=false

- Souza, M. d., & Silva, M. B. (2015). Avaliação do Mix de Marketing de Serviços e a Análise da Concorrência. Um Estudo em uma Empresa do Ramo de Restaurantes do Centro Oeste Mineiro. *XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, Brasil. Obtido em 24 de Agosto de 2018, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18722306.pdf>
- Statistics How To. (2018a). *Scheffé Test: Definition, Examples, Calculating (Step by Step)*. Obtido em 23 de Julho de 2018, de Statistics How To: <http://www.statisticshowto.com/Scheffé-test/>
- Statistics How To. (2018b). *Welch's ANOVA: Definition, Assumptions*. Obtido em 23 de Julho de 2018, de Statistics How To: <http://www.statisticshowto.com/welchs-anova/>
- The Chartered Institute of Marketing. (2009). *Marketing and the 7Ps - A Brief Summary of Marketing and How It Works*. Obtido em 13 de Agosto de 2018, de The Chartered Institute of Marketing: <http://www.thensmc.com/sites/default/files/CIM%207Ps%20Resource.PDF>
- Timofeeva, A. (2016). *Market Analysis and Strategy Recommendations for Product Group X. Business Case: Company Y*. Tese apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da Saimaa University of Applied Sciences para obtenção do grau de doutora, orientada pelo Professor Doutor Anu Kurvinen, Lappeenranta. Obtido em 22 de Janeiro de 2018, de https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111702/Timofeeva_Anna.pdf?sequence=1
- Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006). Planejamento de Marketing e Confecção do Plano de Marketing: Uma Análise Crítica. *Organizações & Sociedade [O&S]*, 13(37), pp. 47-68.
- Toledo, L. A., Madeira, A. B., Shiraishi, G. F., & Garber, M. (2014). Estrutura do Planejamento de Marketing: Uma Análise Reflexiva. *Future Studies Research Journal*, 6(2), pp. 48-73.
- Toledo, L., Prado, K. P., & Petraglia, J. (2007a). Aspectos Reflexivos do Plano de Marketing no Âmbito das Atividades de Marketing. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios [eGesta]*, 3(2), pp. 74-100. Obtido em 29 de Dezembro de 2016, de http://www.academia.edu/11308099/ASPECTOS_REFLEXIVOS_DO_PLANO_DE_MARKETING_NO_%C3%82MBITO_DAS_ATIVIDADES_DE_MARKETING

- Toledo, L., Prado, K. P., & Petraglia, J. (2007b). O Papel do Marketing: Um Estudo Discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), pp. 285-300.
- Torres, H. (2011). *PME: Plano de Marketing Empresarial*. Porto: Edições Afrontamento.
- Westwood, J. (2000). *How to Write a Marketing Plan* (2ª ed.). London: Kogan Page Limited.
- Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Webgrafia do Plano de Marketing

- Abreu, P. (2018). *Conheça o Perfil dos Turistas Estrangeiros que Visitam Portugal*. Obtido em 27 de Novembro de 2018, de Ekonomista: <https://www.e-konomista.pt/artigo/turistas-estrangeiros-em-portugal/>
- Advance Care. (2017). *A Intolerância Alimentar é Cada Vez Mais Comum*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Advance Care: <https://advancecare.pt/artigos/saude-e-bem-estar/a-intolerancia-alimentar-e-cada-vez-mais-comum/>
- Agência Lusa. (2007). *Época Atípica Provoca Prejuízos na Praia da Figueira da Foz e Afasta Turistas*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de RTP Notícias: https://www.rtp.pt/noticias/pais/epoca-atipica-provoca-prejuizos-na-praia-da-figueira-da-foz-e-afasta-turistas_n48903
- Agência Lusa. (2017). *Receitas da Restauração Sobem 2,2% para 3,7 mil ME em 2016*. Obtido em 20 de Novembro de 2018, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/lusa/interior/receitas-da-restauracao-sobem-22-para-37-mil-me-em-2016-8537454.html>
- Agência Lusa. (2018). *Empresas Não Financeiras Melhoraram Indicadores Económicos em 2017*. Obtido em 20 de Novembro de 2018, de Observador: <https://observador.pt/2018/10/26/empresas-nao-financeiras-melhoraram-indicadores-economicos-em-2017/>
- Agência Lusa. (2018). *PCP Leva Salário Mínimo de 650 Euros à Assembleia da República*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de Público: <https://www.publico.pt/2018/10/12/politica/noticia/pcp-leva-salario-minimo-de-650-euros-a-assembleia-da-republica-1847237>
- Agência Lusa. (2018). *Portugal é um dos Países Mais Envelhecidos da UE à Frente de Espanha*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Público:

- <https://www.publico.pt/2018/03/29/sociedade/noticia/portugal-e-um-dos-paises-mais-envelhecidos-da-ue-a-frente-de-espanha-1808478>
- AHRESP. (2018). *Estatutos*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de AHRESP: <http://www.ahresp.com/pages.php?id=10>
- Ambitur. (2015). *Restauração Enfrenta Revolução Tecnológica. Mas Será que a Acompanha?* Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Ambitur: <https://www.ambitur.pt/restauracao-enfrenta-revolucao-tecnologica-mas-sera-que-a-acompanha/>
- ASAE. (2016). *Lei do Tabaco - Novas Alterações*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de ASAE: <http://www.asae.gov.pt/?cn=739974647467AAAAAAAAAAAA&ur=1&newsletter=5127>
- ASAE. (2017). *Nova Lei do Atendimento Prioritário*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de ASAE: <https://www.asae.gov.pt/newsletter2/asaenews-n-105-fevereiro-2017/nova-lei-do-atendimento-prioritario.aspx>
- ASAE. (2018). *Plano de Inspeção e Fiscalização*. Obtido em 9 de Novembro de 2018, de ASAE: <https://www.asae.gov.pt/inspecao-fiscalizacao/plano-de-inspecao-da-asae-pif.aspx>
- Botelho, L. (2018). *Portugal entre os 27 Países com Menor Risco Político em 2018*. Obtido em 9 de Novembro de 2018, de Público: <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>
- Brandão, F. (2016). *A Tecnologia ao Serviço do Turismo*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Expresso: <https://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-04-09-A-tecnologia-ao-servico-do-turismo#gs.ProNHK8>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2018). *Distribuição de Contentores e Sacos*. Obtido em 11 de Novembro de 2018, de Câmara Municipal de Lisboa: <http://www.cm-lisboa.pt/viver/higiene-urbana/recolha-de-residuos/distribuicao-de-contentores-e-sacos>
- Cardoso, M. D. (2017). *Grávidas Têm Prioridade, mas “Como Não é Doença, Muita Gente Reclama”*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de Público: <https://www.publico.pt/2017/01/27/sociedade/reportagem/podem-esperar-a-porta-do-restaurant-mas-nas-financas-ja-tem-que-ter-prioridade-1759790>
- Carregueiro, N. (2018). *Dívida Pública Afundou em 2017 para Mínimo de Cinco Anos*. Obtido em 13 de Novembro de 2018, de Jornal de Negócios:

- <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/financas-publicas/detalhe/divida-publica-afundou-para-1262-do-pib-em-2017-->
- Carriço, M. (2015). *Não Pediu Queijinho Nem Azeitonas, mas Comeu-os? Então tem (mesmo) de Pagar*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de Observador: <https://observador.pt/2015/09/26/nao-pediu-queijinho-nem-azeitonas-mas-comeu-os-entao-tem-mesmo-de-pagar/>
- Construir. (2017). *Setor da Restauração Apresenta "Forte Crescimento" em Portugal*. Obtido em 21 de Novembro de 2017, de Construir: <http://www.construir.pt/2017/07/07/sector-da-restauracao-apresenta-forte-crescimento-em-portugal/>
- Correio da Manhã. (2017). *Perfil do Turista que Visitou Portugal em 2016*. Obtido em 27 de Novembro de 2018, de Correio da Manhã: <https://www.cmjornal.pt/multimedia/graficos/detalhe/perfil-do-turista-que-visitou-portugal-em-2016>
- Costa, C. (2018). *Desafios Futuros da Economia Portuguesa*. Obtido em 11 de Novembro de 2018, de Público: <https://www.publico.pt/2018/01/02/economia/opiniao/desafios-futuros-da-economia-portuguesa-1797581>
- Direção-Geral do Consumidor. (2018). *Associações de Consumidores*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de Direção-Geral do Consumidor: <https://www.consumidor.gov.pt/parceiros/sistema-de-defesa-do-consumidor/associacoes-de-consumidores.aspx>
- Economia Online. (2017). *Mário Centeno: Estabilidade política é um “trunfo” para Portugal*. Obtido em 9 de Novembro de 2018, de Economia Online: <https://eco.pt/2017/10/18/mario-centeno-estabilidade-politica-e-um-trunfo-para-portugal/>
- Economia Online. (2018). *Preços Aceleraram em 2017. Taxa de Inflação Subiu 1,4%*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de Economia Online: https://www.sapo.pt/noticias/economia/precos-aceleraram-em-2017-taxa-de-inflacao_5a574763609dbf34054ac82b
- Economias. (2017). *Valor do IVA em Portugal ao Longo dos Anos*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de Economias: <https://www.economias.pt/valor-do-iva-em-portugal-ao-longo-dos-anos/>
- Exame. (2016). *Os Negócios da Comida Saudável*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Exame: <http://visao.sapo.pt/exame/2016-02-03-Os-negocios-da-comida-saudavel>

- Exame. (2018). *Crescimento do Turismo e Descida do IVA na Restauração Permitiram Contratar e "Reter Talento"*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de Exame: <http://visao.sapo.pt/exame/2018-11-10-Crescimento-do-turismo-e-descida-do-IVA-na-restauracao-permitiram-contratar-e-reter-talento>
- Expresso. (2016). *Os 10 Restaurantes Mais Amigos do Ambiente*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de Boa Mesa: <https://boacamaboamesa.expresso.sapo.pt/boa-mesa/2016-03-30-Os-10-restaurantes-mais-amigos-do-ambiente#gs.4J=bfD4>
- Ferrão, C. (2017). *Desperdício Alimentar: Qual o Seu Impacto Ambiental?* Obtido em 17 de Novembro de 2018, de Stop Cancer Portugal: <http://stopcancerportugal.com/2017/03/17/desperdicio-alimentar-impacto-ambiental/>
- INE. (2018). *Empresas (N.º) por Localização Geográfica (NUTS - 2013), Atividade Económica (Divisão - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual*. Obtido em 1 de Dezembro de 2018, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008511&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2018). *Índice de Preços no Consumidor (Taxa de Variação Média dos Últimos 12 meses - Base 2012 - %) por Localização Geográfica (NUTS II - 2013) e Consumo Individual por Objectivo; Mensal*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008355&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2018). *População Residente (N.º)*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- INE. (2018). *Produto Interno Bruto Real per Capita (Taxa de Variação Anual - Base 2011 - %); Anual*. Obtido em 13 de Novembro de 2018, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009215&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2018). *Resultado Líquido do Período (€) das Empresas por Localização Geográfica (NUTS - 2013) e Atividade Económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual*. Obtido em 21 de Novembro de 2018, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008478&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2018). *Taxa de Desemprego (Série 2011 - %) por Local de Residência (NUTS - 2013) e Sexo; Anual*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de INE:

- https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006191&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2018). *Volume de Negócios (€) das Empresas por Localização Geográfica (NUTS - 2013) e Atividade Económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual*. Obtido em 1 de Dezembro de 2018, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008513&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2
- Instituto Português do Mar e da Atmosfera. (2018). *Área educativa - Clima de Portugal Continental*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de <https://www.ipma.pt/pt/educativa/tempo.clima/>
- ISEG. (2018). *O Envelhecimento da População Portuguesa*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de ISEG: <https://medium.com/@isegjbc/o-envelhecimento-da-popula%C3%A7%C3%A3o-portuguesa-8426628cf14c>
- Lisbon Secrets. (n.d.). *Hábitos Alimentares dos Portugueses*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Lisbon Secrets: <https://lisbonsecrets.com/pt/habitos-alimentares-dos-portugueses/>
- Marktest. (2017). *4 Milhões Fazem Refeições Fora de Casa*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Marktest: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~221d.aspx>
- MARSH. (2018). *Political Risk Map*. Obtido em 9 de Novembro de 2018, de MARSH: <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>
- Martinheira, P. (2006). *A Arte de Petiscar em Tavira*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/arquivo/2006/interior/a-arte-de-petiscar-em-tavira-646004.html>
- MB WAY. (2015). *Novidades*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de MB WAY: <https://www.mbway.pt/e-fa-da-companhia-das-sandes-da-loja-das-sopas-da-farm-ou-da-selfish/>
- Observador. (2017). *O Que Vai Mudar em 2018 no IVA e Noutros Impostos Indiretos*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de Observador: <https://observador.pt/2017/12/30/o-que-vai-mudar-em-2018-no-iva-e-noutros-impostos-indiretos/>
- Observador. (2018). *Portugal é Dos que Mais Depende do Turismo: Vale Nove em Cada 100 Euros na Economia*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de Observador: <https://observador.pt/2018/04/27/portugal-e-dos-que-mais-depende-do-turismo-vale-nove-em-cada-100-euros-na-economia/>

- Observador. (2018). *Projeções do Banco de Portugal: Economia Abranda e Desemprego Cai até 2020*. Obtido em 11 de Novembro de 2018, de Observador: <https://observador.pt/2018/03/28/projecoes-do-banco-de-portugal-economia-abranda-e-desemprego-cai-ate-2020/>
- Pass Música. (2018). *FAQ*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de Pass Música: <https://www.passmusica.pt/FAQ>
- PORDATA. (2018). *Autoridade de Segurança Alimentar e Económica: Processos Instaurados*. Obtido em 9 de Novembro de 2018, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Autoridade+de+Seguran%C3%A7a+Alimentar+e+Econ%C3%B3mica+processos+instaurados-869>
- PORDATA. (2018). *Consumo das Famílias no Território Económico em % do PIB*. Obtido em 14 de Novembro de 2018, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+em+percentagem+do+PIB-2826>
- PORDATA. (2018). *População Residente: Total e por Grandes Grupos Etários*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-513>
- Portal do Licenciamento. (2018). *Software para Restauração*. Obtido em 16 de Novembro de 2018, de Portal do Licenciamento: <http://www.portaldolicenciamento.com/perguntas-e-respostas/software-restauracao.html>
- Pplware. (2014). *5 Melhores Aplicações de Restaurantes para Dispositivos Móveis*. Obtido em 16 de Novembro de 2018, de Pplware: <https://pplware.sapo.pt/smartphones-tablets/5-melhores-aplicacoes-de-restaurantes-para-dispositivos-moveis/>
- Ribeiro, L. (2017). *O Êxito da Tecnologia na Hotelaria e Restauração*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Onedirect - O Blog de Telecomunicação Profissional: <https://blog.onedirect.pt/blog-onedirect-pt/tecnologia-hotelaria-e-restauracao>
- Romano, P. (2017). *Portugal, um País de Crise em Crise*. Obtido em 11 de Novembro de 2018, de Fronteiras XXI: <https://fronteirasxxi.pt/portugal-um-pais-de-crise-em-crise/>
- Simões, J. M. (2018). *12 Tendências Gastronómicas para 2018*. Obtido em 21 de Novembro de 2018, de Evasões: <https://www.evasoes.pt/comer/12-tendencias-gastronomicas-para-o-ano-de-2018/>

- Thefork. (2017). *Abra Bem os Olhos para as Tendências em Restauração 2018*. Obtido em 21 de Novembro de 2018, de Thefork: <https://www.theforkmanager.com/pt-pt/blog/marketing-restaurantes-tendencias-2018/>
- Thefork. (2018). *Responsabilidade Social na Gestão de Restaurantes*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Thefork: <https://www.theforkmanager.com/pt-br/blog/gestao-restaurantes-responsabilidade-social/>
- TRUMENU. (2015). *Estratégia e Mercado, Marketing Digital, Redes Sociais, Tecnologia*. Obtido em 16 de Novembro de 2018, de TRUMENU: <https://info.trumenu.com/importancia-fas-seguidores-restauracao/>
- Varzim, T. (2018). *10 Anos Depois, Economia Portuguesa Voltará em 2018 aos Níveis Pré-crise*. Obtido em 9 de Novembro de 2018, de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/-10-anos-depois-economia-portuguesa-voltara-em-2018-aos-niveis-pre-crise>
- Zattoni, Í. C. (n.d.). *Avaliação de Impactos Ambientais em Restaurantes*. Obtido em 17 de Novembro de 2018, de Portal Educação: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/nutricao/avaliacao-de-impactos-ambientais-em-restaurantes/14243>

Apêndices

Apêndice I – questionário em português

Este questionário destina-se à recolha de informações, no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Empresas, da Universidade Lusófona de Lisboa.
As respostas são anónimas e confidenciais.
Agradecemos a sua opinião, pois é muito importante para este estudo.



Duração prevista: 5 minutos

Sobre si

- 1) Idade: 15-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65-74 ☐ ≥75 ☐
- 2) Sexo: F ☐ M ☐
- 3) Residência: Figueira da Foz ☐ Outra localidade portuguesa ☐ Localidade não portuguesa ☐
- 4) Como conheceu o nosso estabelecimento? Boca-a-boca ☐ Redes sociais ☐ Internet ☐
Ao passar pela zona ☐ Outro: _____
- 5) Com que regularidade costuma vir ao Coco Loco? (Se está de visita na cidade, indique também o tempo de estadia)
Todos os dias ☐ 2 a 3 vezes por semana ☐ 1 vez por semana ☐ Tempo de estadia: _____
1 vez por mês ☐ Menos de uma vez por mês ☐ É a primeira vez ☐

Sobre o Snack-bar Coco Loco

- 1) Em cada alínea, coloque um X no quadrado em branco com que mais concorda:
(DT=discordo totalmente; D=discordo; C=concordo; CT=concordo totalmente; N/sei=não sei)

		DT	D	C	CT	N/sei
Instalações:	a. O ambiente é simpático e acolhedor					
	b. A temperatura interna do estabelecimento é agradável					
	c. As áreas têm aparência limpa					
Serviço:	d. O tempo de espera de atendimento é curto					
	e. O pedido tem qualidade e é bem confeccionado					
	f. O serviço é desempenhado de forma correta à primeira vez					
	g. O snack-bar tem em conta os pedidos especiais dos clientes					
	h. O tempo de espera do pedido é curto					
	i. O método de pagamento existente é suficiente					
Colaboradores:	j. A utilização das mesas só para refeições, ao almoço e jantar, é apropriada/faz sentido					
	k. Os colaboradores têm uma aparência limpa e arrumada					
	l. Os colaboradores estão disponíveis para ajudar e corrigir erros					
	m. Os colaboradores informam os clientes sobre quando o serviço está demorado ou quando existe outro problema no snack-bar					
	n. Os colaboradores são simpáticos					
	o. Os colaboradores são organizados					

- 2) Indique o(s) conjunto(s) de produtos que gostaria de ver mais diversificado no snack-bar:
 Pastelaria ☐ Padaria ☐ Cafeteria ☐ Pratos ☐ Sandes ☐ Saladas ☐ Néctares ☐
 Bebidas Alcoólicas ☐ Refrigerantes ☐ Sobremesas ☐ **Nenhum** ☐
- 2.1. Que pratos e produtos em específico gostaria que o Coco Loco vendesse? (questão não obrigatória)

- 3) Qual(ais) o(s) prato(s) que mais gosta da nossa ementa? (questão para quem já experimentou)

- 4) Os preços dos produtos são justos? Sim ☐ Não ☐
 4.1. Se respondeu “Não”, refira os produtos cujo preço considera pouco justo e indique-nos porquê.

- 5) De um modo geral, o que poderia ser melhorado? (questão não obrigatória)

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice II – quadros resumo do Plano de Marketing

Quadro i – Resumo dos fatores macroambientais

	Ocorrências	Impactos Positivos/Negativos/Neutros
Fatores político-legais:		
Estabilidade política	<ul style="list-style-type: none"> Portugal atravessa, neste momento, um período de estabilidade, situando-se entre os países com menor risco político. 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> Portugal tende a tornar-se um país mais atrativo ao investimento e ao turismo.
Entidades e processos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> ASAE. 	Neutros <ul style="list-style-type: none"> Esta fiscaliza o cumprimento de leis ligadas à saúde e ao bem-estar dos consumidores.
	<ul style="list-style-type: none"> Livro de reclamações. 	Neutros <ul style="list-style-type: none"> Serve para os consumidores fazerem queixa das ilegalidades, desrespeitos ou infrações empresariais.
	<ul style="list-style-type: none"> ACOP; DECO; UGC. 	Neutros <ul style="list-style-type: none"> Estas garantem a proteção do consumidor em todas as matérias legais que lhe diga respeito.
	<ul style="list-style-type: none"> AHRESP. 	Neutros <ul style="list-style-type: none"> Esta é a entidade que apoia e defende os direitos e interesses das empresas do setor do alojamento, restauração e bebidas.

Legislação	<ul style="list-style-type: none"> Em 2015, passou a ser obrigatório que a lista de preços dos restaurantes contenha a seguinte informação: “nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluído o ‘couvert’, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este for inutilizado”. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> Esta foi uma medida que gerou diferentes interpretações por parte das empresas e dos consumidores; O incumprimento desta norma é punido com uma coima.
	<ul style="list-style-type: none"> A lei 109/2015 proíbe o ato de fumar em recintos fechados ou obriga as empresas a criarem espaços próprios para o efeito, desde que não possuam serviço de bar ou restauração; A lei não agrada aos fumadores, que serão obrigados a dirigirem-se para o exterior ou para o local próprio; A lei não agrada às empresas que investiram na instalação de exaustores de fumo. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> A violação desta lei constitui uma contraordenação punível com coima, para os proprietários dos estabelecimentos da restauração.
	<ul style="list-style-type: none"> No final de 2016, entrou em vigor a nova lei do atendimento prioritário, que obriga todas as entidades a prestarem atendimento prioritário presencial. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> A lei deixa espaço a várias interpretações, o que faz com que alguns clientes se aproveitem da situação; A lei coloca nos funcionários a responsabilidade de avaliar as pessoas, sob consequência de uma queixa que pode levar a empresa a pagar uma coima.
Greves	<ul style="list-style-type: none"> Protestos que afetem os fornecedores das empresas, na área da restauração; A greves desencadeadas dentro das empresas. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> Resultam em consumidores mal servidos, levando a queixas e a reclamações por escrito, ou no encerramento temporário do estabelecimento, por falta de matéria-prima ou mão de obra.
Fatores económicos:		
PIB	<ul style="list-style-type: none"> Portugal tem apresentado um cenário de recuperação lenta, com uma taxa de variação positiva e crescente; 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> Se esta tendência continuar, as empresas conseguirão aumentar os seus lucros e terão mais liberdade

	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2017, o PIB aumentou 2,7% – valor mais alto dos últimos 12 anos; • Estima-se que o PIB suba 2,3%, em 2018. Para 2019 e 2020, a estimativa é de uma taxa positiva, mas decrescente, de 1,9% e 1,7%, respetivamente. 	para contratar mais funcionários.
Dívida pública	<ul style="list-style-type: none"> • No final de 2017, a dívida pública situou-se em 126,2% do PIB, 3 valores percentuais abaixo do ano anterior; • Apesar de ter sido o valor baixo dos últimos 5 anos, Portugal aumentou a sua dívida em 1,6 mil milhões de euros, em valores nominais, relativamente a 2016. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> • Numa situação de endividamento exagerado, deverão ser implementadas medidas que continuem a diminuir as despesas e a aumentar as receitas públicas; • Tais medidas costumam afetar o poder de compra das famílias, o consumo, os lucros das empresas e a taxa de desemprego.
Taxa de desemprego	<ul style="list-style-type: none"> • O desemprego tem vindo a diminuir; • Registou-se uma taxa 8,9%, em 2017 – valor mais baixo desde 2008. 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> • Uma diminuição da taxa de desemprego conduz a um aumento do poder de compra dos consumidores, e, consequentemente, a um aumento da procura e do consumo nos setores.
Impostos	<ul style="list-style-type: none"> • O IVA na restauração encontra-se a 13%; • O IVA de algumas bebidas, que anteriormente se taxavam a 23%, passou para 13%, neste ano; • Os impostos sobre as bebidas alcoólicas e as bebidas açucaradas voltaram a aumentar. 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> • A diminuição dos impostos afeta positivamente os bolsos das empresas, permitindo que aumentem a sua capacidade em apostar nos quadros de pessoal e em reter talento.
Taxa de inflação	<ul style="list-style-type: none"> • A taxa de inflação aumenta quase todos os anos; • Em 2017, assumiu o valor de, aproximadamente, 1,4%; • Um dos fatores que influenciou este cenário foi a subida dos preços na área do turismo – o preço dos transportes, dos restaurantes e dos hotéis. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> • A inflação é um indicador que, se não for acompanhado por um aumento proporcional do rendimento das famílias, deteriora o poder de compra dos consumidores, e, consequentemente, o consumo dos setores.

Salário mínimo nacional [SMN]	<ul style="list-style-type: none"> • Este ano, o SMN aumentou de 557€ para 580€, estando 25,7% dos trabalhadores portugueses a receber este valor; • Para 2019, está em discussão um aumento que poderá ficar entre os 600€ e os 650€. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> • Este aumento pode não ser sustentável para algumas pequenas e médias empresas, conduzindo ao desemprego.
Fatores socioculturais:		
Demografia	<ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, podem encontrar-se várias comunidades étnicas: africana; árabe; brasileira; chinesa/japonesa; indiana; do leste, maioritariamente ucraniana; e cigana. 	Neutros <ul style="list-style-type: none"> • Para que possam atrair consumidores, as empresas que se encontrem rodeadas por diferentes comunidades, devem ter em conta a religião e o estilo de vida desse grupo de pessoas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Portugal tem cerca de 10,3 milhões de indivíduos residentes; • Entre estes, podem encontrar-se cerca de 1,4 milhões de crianças até aos 14 anos de idade; 6,7 milhões de jovens e adultos entre os 15 e os 64 anos; e 2,2 milhões de idosos com 65 ou mais anos; • O crescimento populacional português tem vindo a sofrer uma descida nos últimos anos, influenciada pela diminuição de dois grandes grupos etários: dos 0 aos 14 anos e dos 15 aos 64 anos de idade; • A diminuição da população, nestas faixas etárias, deve-se essencialmente à emigração e à falta de natalidade. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> • Com a intensificação da emigração e da falta de natalidade, Portugal torna-se um país muito envelhecido, colocando em causa o futuro da população; • Uma vez que é no início da carreira que os indivíduos têm mais capacidade produtiva, se nada for feito para controlar a falta de jovens, é possível prever um decréscimo da produção portuguesa; • Este, por sua vez, pode gerar graves consequências ao nível económico, pois o país não estará apto para inovar.
Cultura e comportamentos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Portugal é um país com uma enorme tradição gastronómica; • Qualquer data comemorativa é razão para celebrar com uma refeição, na companhia de familiares e amigos; • Os hábitos alimentares diários dos portugueses também 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> • A cultura gastronómica e o gosto pela comida são fatores que influenciam de forma positiva a área da restauração, pois provoca um aumento da procura nesse setor.

	<p>beneficiam o setor da restauração, pois, para além de comerem várias vezes por dia, gostam de apreciar os mais diversos alimentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os portugueses também são conhecidos pela arte de petiscar. 	
Estilos de vida, crenças e valores	<ul style="list-style-type: none"> • São cada vez mais as pessoas que dão importância à alimentação, seja por intolerâncias alimentares ou alergias, pelo estilo de vida levado, como o veganismo ou vegetarianismo, ou até mesmo pela moda do ‘fitness’; • Os especialistas acreditam que esses novos hábitos vieram para ficar. 	<p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • De forma a não perder clientes, as empresas devem apostar no mercado saudável e adaptar as suas ementas, incluindo comida saudável variada e biológica, com especial atenção a intolerâncias como a lactose.
Fatores tecnológicos:		
Inovação e avanços tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • São cada vez mais as empresas que procuram os ‘gadgets’ para o meio de trabalho; • Devido ao uso cada vez maior dos ‘smartphones’, existem restaurantes que oferecem aos seus clientes a possibilidade de pagarem a conta através da aplicação MB WAY. 	<p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estes dispositivos, e aplicações, permitem às empresas digitalizar os seus processos, de forma a aumentar a produtividade e/ou facilitar as tarefas de trabalho.
Sistemas de gestão tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas de gestão tecnológica tornaram-se fortes aliados das empresas no setor da restauração. 	<p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tais sistemas possibilitam a gestão de ‘stocks’, reservas e dados estatísticos.
Internet e redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> • São cada vez mais os websites e aplicações que facilitam o acesso a informações acerca dos restaurantes; • O Facebook e o Instagram são as plataformas mais utilizadas neste momento. 	<p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os websites, as aplicações e as redes sociais são ferramentas de marketing com um papel muito importante no posicionamento das empresas.
Licenças	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um negócio na área da restauração implica obter 	<p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essas licenças estão associadas a

	algumas licenças.	custos.
Fatores Ambientais:		
Impactos e consequências ecológicas das empresas	<ul style="list-style-type: none"> Nos restaurantes são emitidos gases; é feito o descarte inadequado dos óleos pelos canos; são utilizados demasiados cartazes; existem muitos barulhos; e são criados muitos resíduos. 	Negativos <ul style="list-style-type: none"> Estas ações conduzem a vários impactos ambientais, como a poluição; A poluição e o desperdício também afetam as próprias empresas.
Deveres éticos	<ul style="list-style-type: none"> As empresas que trabalham na área da restauração fazem muito lixo. 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> É cada vez maior a tendência para se preocuparem com as práticas sustentáveis.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Algumas autarquias, entregam regularmente sacos de cores diferentes às empresas, para a devida reciclagem, e recolhem o lixo reciclado diretamente dos estabelecimentos. 	Positivos <ul style="list-style-type: none"> Os consumidores têm valorizado cada vez mais as organizações que cuidam do ambiente.
Sazonalidade	<ul style="list-style-type: none"> Portugal é um país que vive intensamente do turismo de praias, na época alta. 	Negativos/Positivos <ul style="list-style-type: none"> As variações do tempo acabam por afetar positiva ou negativamente a área da restauração, principalmente nas localidades que vivem do setor do turismo.

Quadro ii – Resumo da análise do mercado

	Situação Atual	Tendências
Análise do Mercado:		
Número de empresas e volume de negócios	<ul style="list-style-type: none"> O setor da restauração e similares tem mostrado uma evolução positiva no número de empresas, em Portugal; A Figueira da Foz tem visto o seu número de empresas diminuir; O volume de negócios do setor, em Portugal, também tem aumentado; O volume de negócios, na 	<ul style="list-style-type: none"> Prevê-se que o setor da restauração continue a crescer significativamente.

	Figueira da Foz, também tem aumentado.	
Lucros	<ul style="list-style-type: none"> • Tem-se observado um crescimento nas margens de lucro das empresas, em Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Com o aumento do consumo dos indivíduos e o crescimento do volume de negócios previsto para os próximos tempos, é de esperar que o resultado líquido das empresas também aumente a nível nacional.
Atratividade do mercado da Figueira da Foz	<ul style="list-style-type: none"> • A ameaça de novos concorrentes é moderada; • A ameaça de produtos substitutos é elevada; • O poder de negociação dos clientes é moderado a elevado; • O poder de negociação dos fornecedores é reduzido; • A rivalidade no mercado é moderada. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mercado pode ser, ou não, atraente, dependendo das estratégias empresariais a aplicar.
Desenvolvimentos e tendências dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • 2017 foi um ano de grandes mudanças na área da restauração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência para o consumo natural, sustentável e transparente; • Tendência para o cuidado pessoal, como resposta a uma vida stressante.

Quadro iii – Resumo da análise dos consumidores

	Caraterísticas
Portugueses	<ul style="list-style-type: none"> • Têm uma enorme tradição gastronómica; • Aproveitam para fazer refeições fora de casa sempre que possível; • Têm-se tornado cada vez mais exigentes; • É cada vez maior a preocupação com um estilo de vida saudável e sustentável.
Turistas estrangeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Os países que mais marcam as entradas no país são a Espanha, o Reino Unido e a França; • A zona que, normalmente, preferem visitar é Lisboa; • Mais de 70% dos turistas viajam para Portugal para passar férias e por motivos de lazer; • O dinheiro é gasto, na sua maioria, em alojamentos, restaurantes e transportes.

Cientes do Coco Loco	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos clientes encontram-se entre os 15 e os 24 e os 35 e os 54 anos de idade. O número de consumidores com 55, ou mais anos, também é superior ao número de clientes com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, o que significa que existe uma falha de clientes nesta faixa etária; • Em relação ao sexo, verificou-se que existe uma uniformidade de respostas masculinas e femininas; • Quanto à residência, os clientes são, na sua maioria, turistas portugueses e apenas 8% desses residem na mesma cidade que o estabelecimento; • A maior parte dos respondentes conheceram o Coco Loco ao passar pela zona e nenhum deles mencionou as redes sociais como a fonte através da qual ouviram falar do estabelecimento; • Globalmente, os clientes encontram-se satisfeitos com os parâmetros de qualidade do Coco Loco; • Existem parâmetros de qualidade que não se encontram ao nível de satisfação total do cliente, nomeadamente no que diz respeito ao ambiente das instalações; à temperatura interna do estabelecimento; ao tempo de espera pelo atendimento; à qualidade e confeção dos pedidos; aos pedidos especiais dos clientes; ao tempo de espera pelo pedido; ao método de pagamento; à utilização dada às mesas nas horas das principais refeições; à disponibilidade dos colaboradores para ajudar e corrigir erros; à comunicação de informações importantes pelos colaboradores; • Existem diferenças de opinião/satisfação entre clientes figueirenses e turistas portugueses, no que diz respeito às instalações, e entre clientes figueirenses e turistas, portugueses e estrangeiros, relativamente aos colaboradores. Em ambos os casos, são os figueirenses que possuem um maior nível de satisfação; • Os pratos preferidos são a espetada de lulas e camarão, o bitoque e a sardinha assada; • Existem falhas na diversidade de produtos para venda, ao nível da pastelaria e dos pratos; • A empresa deveria apostar nos gelados, no peixe, no marisco e nos pratos vegetarianos e vegan; • 98% dos respondentes consideram os preços justos; • Existem aspetos que devem ser melhorados ao nível do espaço.
-----------------------------	--

Apêndice III – fotos do Coco Loco

Figura i – Coco Loco durante a manhã



Figura ii – Coco Loco durante a hora de almoço



Figura iii – Foto do Coco Loco no final da tarde



Figura iv – Coco Loco durante a hora do jantar

