



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Pedro Miguel Silva Esteves

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA SANDES&BAGUETES

Mestrado em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca
Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

Dezembro de 2020

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho consistiu na elaboração de um plano de marketing para a marca Sandes&Baguetes, detida pela empresa Vítor Esteves Unipessoal, Lda.

Os objetivos específicos propostos consistiram na realização de um diagnóstico do ambiente de marketing da empresa, na avaliação da qualidade do serviço e na definição de uma estratégia de marketing (segmentação e posicionamento) e políticas de marketing-mix.

A Sandes&Baguetes é uma empresa que combina, num único conceito, a sua base de atividade (padaria e pastelaria) com sandes e refeições rápidas, não diferenciando horários nas refeições, servindo-as durante todo o horário de funcionamento, desde a abertura até ao fecho. A marca tem uma considerável rede de franchising e de estabelecimentos próprios em vários concelhos do distrito de Viana do Castelo, sendo a sede da empresa, a que garante a produção e distribuição dos produtos vendidos nos estabelecimentos da marca.

Este trabalho englobou a concretização de dois estudos empíricos. O primeiro, de natureza qualitativa, consistiu numa entrevista exploratória semiestruturada ao sócio-gerente da empresa, de forma a conhecer a história da empresa e o percurso do sócio, perceber os maiores desafios do setor específico onde atua, entender o ponto de vista da gestão sobre as especificidades do marketing e sobre a perceção do serviço prestado pela marca. O segundo estudo, de natureza quantitativa, baseou-se na realização, distribuição, recolha e tratamento de um inquérito por questionário aos clientes da empresa Sandes&Baguetes, utilizando a escala SERVQUAL, que avalia a diferença entre o serviço percebido pelo cliente e as expectativas deste acerca de estabelecimentos do género.

Por último, foi desenvolvido um plano de marketing, englobando o diagnóstico do ambiente empresarial (interno e externo), a definição de objetivos de marketing, as estratégias de marketing, as políticas de marketing-mix e a definição de um plano de ações devidamente calendarizadas.

Palavras-chave: Plano de Marketing; SERVQUAL; Marketing-Mix; Marketing de Serviços; Restauração

ABSTRACT

It is proposed in this work as a general objective the elaboration of a marketing plan for the Sandes&Baguetes brand owned by the company Vítor Esteves Unipessoal Lda.

The specific objectives proposed consisted in a diagnosis of the company's marketing environment, evaluating the quality of service and defining a marketing strategy (segmentation and positioning) and marketing-mix policies.

Sandes&Baguetes is a service that combines in a single concept its base of bakery and pastry activity with sandwiches and quick meals at every hour serving them throughout the opening hours, from opening to closing. The brand has a considerable franchising network and its own stores in several counties in Viana do Castelo, and the company headquarters guarantees the production and distribution of products sold in the brand stores.

This work included the realization of two empirical studies. The first, of a qualitative nature, consisted of a semi-structured exploratory interview with the CEO of the company in order to learn about the company's history and the CEO own career, understand the biggest challenges of the sector, understand the management point of view about marketing and the perception of the service provided by the brand. The second study, of a quantitative nature, was based on the realization, distribution, collection and treatment of a questionnaire survey to customers of the company Sandes&Baguetes, using the SERVQUAL scale, which assesses the difference between the service perceived by the customer and his expectations about stores in the same business.

Finally, a marketing plan was developed, with the diagnosis of the business environment (internal and external), the definition of marketing objectives, the marketing strategies, the marketing-mix policies and the definition of a duly scheduled action plan.

Keywords: Marketing Plan; SERVQUAL; Marketing-Mix; Services Marketing; Restaurant Industry

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha avó Regina que pelas circunstâncias do seu tempo lhe foi retirado o sonho de estudar. Por ter tido a oportunidade que ela não teve e por tudo o que fez e continua a fazer por mim dedico-lhe o meu trabalho final.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha linda e querida mãe por fazer tudo por mim, agradeço ao meu pai por me fazer crescer e aos dois por me proporcionarem sempre o melhor.

À minha irmã Rita e ao meu irmão Vítor por me darem tanta alegria. A toda a minha família pelo pilar que são na minha vida. À Sónia pelo amor, pelo apoio e por sorrir sempre que me vê. Aos meus amigos pela camaradagem.

Agradeço à professora Andreia pelo seu grande apoio neste trabalho e agradeço também ao professor Manuel pelo apoio no trabalho, por tudo o que me ensinou e por me inspirar como pessoa e profissional.

Por fim, agradeço a todos os que de alguma forma contribuíram para este trabalho.

Índice geral

Índice geral	7
Índice de figuras	9
1. Introdução.....	11
1.1. Contextualização	11
1.2. Objetivos da investigação	12
1.3. Estrutura do trabalho.....	12
1.4. Identificação do problema organizacional	13
2. Fundamentação teórica	14
2.1. Planeamento de marketing	14
2.2. Marketing de serviços	14
2.3. Marketing na restauração.....	15
2.4. Modelo SERVQUAL.....	16
3. Trabalho empírico I – entrevista exploratória ao sócio-gerente da empresa	18
3.1. Opção metodológica e identificação de objetivos específicos	18
3.2. Definição da entidade entrevistada	18
3.3. Análise e discussão de resultados	19
3.3.1. Análise da entrevista ao sócio-gerente	19
4. Trabalho empírico II – aplicação de questionários SERVQUAL a clientes	23
4.1. Opção metodológica e identificação de objetivos específicos	23
4.1.1. Caracterização da investigação	23
4.2. Definição da amostra	23
4.3. Métodos estatísticos	25
4.4. Análise e discussão de resultados	26
4.4.1. Fiabilidade do instrumento de medida	26
4.4.2. Expectativas e perceções da Escala SERVQUAL	27
4.4.3. Avaliação da importância das dimensões	33
4.4.4. Avaliação global da qualidade.....	34
4.4.5. Avaliação da qualidade por dimensão	34
4.4.6. Análise dos objetivos específicos	35
4.4.6.1. Objetivo 1	35
4.4.6.2. Objetivo 2.....	36
4.4.6.3. Objetivo 3.....	36
5. Plano de Marketing.....	37

5.1. Diagnóstico empresarial	37
5.1.1. Apresentação da <i>Sandes&Baguetes</i>	37
5.1.2. Visão da Marca	37
5.2. Auditorias de Marketing	37
5.2.1. Análise situacional interna	37
5.2.2. Análise situacional externa	44
5.3. Análise SWOT	46
5.4. Objetivos e estratégias de marketing.....	47
5.4.1. Objetivos de marketing.....	47
5.4.2. Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento	48
5.5. Estratégias de marketing-mix.....	48
5.5.1. Produto.....	48
5.5.2. Preço	49
5.5.3. Comunicação	49
5.5.4. Distribuição.....	49
5.5.5. Pessoas	50
5.5.6. Evidências físicas.....	50
5.5.7. Processos	50
5.6. Planeamento e implementação.....	50
6. Conclusões, limitações e perspetivas futuras	53
Bibliografia.....	56
Anexos	58

Índice de figuras

Figura 1: Sede da empresa Sandes&Baguetes, em Monção.	11
Figura 2: Análise SWOT na perspetiva do sócio-gerente.	20
Figura 3: Base de tabuleiro em papel.	42
Figura 4: Capa da ementa.	42
Figura 5: Ementa Código QR.	43
Figura 6: Televisões expositoras.	43
Figura 7: Imagem de televisão expositora.	44
Figura 8: Análise SWOT do plano.	47

Índice de tabelas

Tabela 1: Caraterização da amostra.	24
Tabela 2: Fiabilidade das questões – Escala SERVQUAL.	27
Tabela 3: Dados referentes às expectativas da dimensão tangibilidade.....	28
Tabela 4: Dados referentes às expectativas da dimensão fiabilidade.	28
Tabela 5: Dados referentes às expectativas da dimensão capacidade de resposta....	29
Tabela 6: Dados referentes às expectativas da dimensão segurança.	29
Tabela 7: Dados referentes às expectativas da dimensão empatia.....	30
Tabela 8: Dados referentes às perceções da dimensão tangibilidade.	31
Tabela 9: Dados referentes às perceções da dimensão fiabilidade.....	31
Tabela 10: Dados referentes às perceções da dimensão capacidade de resposta.	32
Tabela 11: Dados referentes às perceções da dimensão segurança.	32
Tabela 12: Dados referentes às perceções da dimensão empatia.	33
Tabela 13: Dados referentes à importância que os inquiridos atribuíram a cada uma das cinco dimensões.	33
Tabela 14: Elementos alusivos à qualidade geral do serviço prestado pela Sandes&Baguetes, segundo os inquiridos.....	34
Tabela 15: Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do SERVQUAL)	35
Tabela 16: Calendarização.	50
Tabela 17: Análise descritiva por questão.....	67

1. Introdução

1.1. Contextualização

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito da elaboração do projeto final para obtenção do grau de mestre em Marketing. Nesse sentido, o objetivo do projeto é a estruturação de um plano de marketing para a empresa Vítor Esteves Unipessoal, Lda., conhecida pela marca *Sandes&Baguetes*. A *Sandes&Baguetes* é uma empresa de restauração que se baseia num conceito de sandes e refeições rápidas combinando produtos de padaria e pastelaria num único espaço.

A Vítor Esteves Unipessoal, Lda tem sede na zona Comercial da Lagoa, em Monção e mantém o exercício da atividade desde 2007. A sede é responsável pela produção e distribuição dos produtos associados à marca *Sandes&Baguetes*.

Figura 1: Sede da empresa *Sandes&Baguetes*, em Monção.



Fonte: <https://cutt.ly/mhxnqyh>. Acedido a 25 de novembro de 2020.

A estrutura da marca é baseada em estabelecimentos próprios (três em Monção) e franchisados (Monção, Valença, Vila Nova de Cerveira e Caminha), fazendo, no total, nove estabelecimentos da *Sandes&Baguetes*, no distrito de Viana do Castelo.

Sendo esta uma marca sólida no mercado envolvente e sabendo que o plano de marketing é, atualmente, uma das ferramentas com maior importância e uso na gestão, acredita-se que a elaboração deste plano contribuirá para o aumento da

notoriedade da marca *Sandes&Baguetes*, para a qualificação da empresa, bem como da padronização do serviço prestado.

As ambições pessoais e profissionais também movem o autor a elaborar um plano de marketing para a *Sandes&Baguetes*, tendo em conta que acompanhou todas as fases do crescimento da marca e colabora na mesma.

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo geral desta investigação é desenvolver um plano de marketing para a empresa Vítor Esteves Unipessoal Lda, detentora da marca *Sandes&Baguetes*. Assim, será possível definir uma estratégia com ações específicas para apoiar, de forma concreta, as tomadas de decisões.

Os objetivos específicos da investigação são:

- Efetuar o diagnóstico do ambiente de marketing;
- Avaliar a qualidade dos serviços prestados;
- Definir estratégias de marketing (segmentação e posicionamento) e políticas de marketing-mix.

1.3. Estrutura do trabalho

Depois da introdução apresentada no Capítulo 1, serão abordados conceitos sobre o planeamento de marketing, o marketing de serviços (com especificação na restauração) e o modelo SERVQUAL, constituindo o Capítulo 2.

Na concretização serão elaborados dois estudos: entrevista exploratória ao diretor geral da empresa (Capítulo 3) e a aplicação de um questionário aos clientes da *Sandes&Baguetes* com base no modelo SERVQUAL, que avalia o desempenho da qualidade do serviço, medindo a diferença entre a qualidade percebida e as expectativas dos clientes (Capítulo 4).

Como resultado principal do trabalho, será elaborado um plano de marketing (Capítulo 5). Este é dividido pelos seguintes pontos cruciais: diagnóstico empresarial; auditoria de marketing; análise SWOT; objetivos e estratégias de marketing; estratégia de marketing-mix e planeamento e implementação.

Por último, no Capítulo 6, serão apresentadas as conclusões, limitações bem como recomendações para trabalhos futuros.

1.4. Identificação do problema organizacional

A Sandes&Baguetes é uma marca do ramo alimentar que se especializou na oferta de sandes distintas e refeições rápidas, bem como produtos de padaria e pastelaria.

A marca surge da necessidade de acrescentar valor ao negócio pré-existente, a Padaria e Pastelaria Esteves, onde a oferta era limitada à produção e venda de pão e bolos. Assim, de forma a diferenciar-se da concorrência criou-se um conceito inovador acrescentando as sandes e refeições rápidas da marca própria.

A grande expansão da marca, em poucos anos, pelos vários concelhos do distrito de Viana do Castelo, assim como o crescimento do volume de negócios, cerca de dois milhões de euros anualmente, levou a olhar para a marca numa perspetiva de amplificação e potencialização do negócio. Neste sentido, pretende-se a elaboração do plano de marketing de forma a promover a marca e encontrar uma linha orientadora que permita maximizar todo o potencial da marca.

2. Fundamentação teórica

No ponto seguinte são apresentados, em termos teóricos, os vários conceitos a aplicar neste projeto: planeamento de marketing, marketing de serviços, marketing na restauração e modelo SERVQUAL. É importante entender estes conceitos para a perceção das estratégias e ações que serão apresentadas ao longo deste projeto.

2.1. Planeamento de marketing

O marketing baseia-se na identificação e na satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo a forma mais simples de explicar o marketing, a satisfação de necessidades e desejos gerando lucro (Kotler & Keller, 2006).

Segundo Lambin (2000), o objetivo principal de um plano de marketing consiste em definir concisa e explicitamente todas as decisões tomadas pela organização, no domínio do seu bom funcionamento a médio e longo prazo.

O plano de marketing divide-se em duas partes, a estratégica e a operacional. O plano estratégico de marketing pretende apresentar as estratégias da área para assegurar o seu crescimento a longo prazo, enquanto o plano de marketing operacional será feito posteriormente, com essas mesmas estratégias convertidas em atividades e programas de ação (Lambin, 2000).

O posicionamento é o lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores. O posicionamento é o que identifica e, ao mesmo tempo, distingue da concorrência. Posicionamento não é ação de uma empresa sobre o produto, mas o que é provocado na mente dos clientes (Ries & Trout, 2002).

Por fim, após o planeamento estratégico são definidas as políticas de marketing-mix, nomeadamente o produto, preço, distribuição, comunicação, processos, evidências físicas e pessoas.

Segundo Kotler e Keller (2006), para desenvolver um diferencial estratégico é necessário analisar as distintas sete variáveis do marketing-mix, ao nível da sua abrangência e influência dentro da organização, assim como, as ferramentas utilizadas e que estratégias de atuação deverão ser implementadas nesse sentido.

2.2. Marketing de serviços

O interesse pelo marketing de serviços está ligado à importância econômica destes nas economias pós-industriais (Rocha & Silva, 2006). Além disso, as empresas são levadas a desenvolver vantagens face à concorrência devido à redução de possibilidades de diferenciação dos produtos.

Após um artigo publicado pelo *Journal of Marketing*, “*Breaking free from product marketing*”, Kotler afirma que Shostack, em 1977, teve a responsabilidade de alterar o pensamento sobre o marketing de serviços e até do próprio marketing em geral (Gronroos, 2009; Shostack, 1977). Nesse artigo era questionada a aplicabilidade do marketing de produtos aos serviços, o que levou especialistas da área a criar uma teoria de marketing aplicada a serviços.

Segundo Kotler e Keller (2012), tendo em conta que os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis, a sua aquisição comporta mais riscos. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços dão mais importância a informações boca a boca do que publicidade, em segundo lugar, ao avaliar a qualidade dão grande importância ao preço do serviço, aos colaboradores e às evidências físicas. Em terceiro lugar, os consumidores são altamente fiéis aos prestadores de serviços que satisfazem as suas necessidades e, em quarto lugar, devido aos custos variáveis da natureza dos serviços, há muito comodismo do consumidor podendo ser difícil captar clientes da concorrência.

Os serviços têm características que os distinguem dos bens. A intangibilidade é uma característica, ou seja, ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de serem adquiridos. Por exemplo, no caso de um corte de cabelo, o cliente não pode saber o resultado antes do serviço ser prestado. Uma outra característica dos serviços é a inseparabilidade, o que significa que os serviços não são nem produzidos e armazenados. Os serviços são caracterizados por serem prestados por pessoas num determinado local num determinado tempo, o que faz com que estes sejam variáveis, o que leva a que um mesmo serviço tenha resultados diferentes sendo, portanto, a variabilidade mais uma característica dos serviços. A perecibilidade é outra característica, sendo que por não poderem ser armazenados, os serviços que não forem prestados num determinado momento não podem ser mais prestados, ou seja, no caso de um quarto de hotel, se não houver nenhum cliente que queira usufruir do quarto, a vaga será extinguida, no entanto terá o seu custo associado para o hotel (Wirtz & Lovelock, 2018).

2.3. Marketing na restauração

Segundo Waters (1998), os clientes fazem julgamentos do restaurante não apenas baseados na comida, mas também dos serviços intangíveis. Todo o ambiente do local influencia a experiência do cliente.

Para Castelli (2003) e Moschis, Curasi e Bellenger (2003), um plano de marketing de um restaurante deve ser feito de acordo com aspetos como a localização, devendo ser de acesso fácil ao público e a organização do ambiente, ou seja, iluminação, temperatura, decoração.

Iglesias (1990) sugere estratégias de marketing que considera poderem ser aprimoradas, como o marketing boca a boca que ocorre quando o cliente fica satisfeito com o serviço e, além de regressar, recomenda e partilha a experiência ou, no entanto, no caso de ficar insatisfeito, além de não regressar partilha com outras pessoas a sua opinião negativa.

De acordo com Rossi (2009), os padrões que levam o consumidor a escolher determinado restaurante têm alterado de maneira progressiva ao longo do tempo. Antigamente a exigência dos clientes eram menores, sendo que a especificações básicas de serviço eram suficientes. No entanto, hoje em dia a exigência aumentou, sendo as variáveis que formam a percepção de valor muito mais específicas e diversificadas, tornando a captação e fidelização do cliente mais desafiante para a gerência.

2.4. Modelo SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram um modelo que avalia a qualidade dos serviços, o modelo SERVQUAL. Este modelo é o mais relevante para este trabalho, visto que se adequa perfeitamente ao modelo de negócio.

O objetivo é avaliar a qualidade dos serviços de acordo com a diferença entre as expectativas dos consumidores e a percepção do desempenho do serviço. As dimensões da qualidade são a tangibilidade, fiabilidade, competência, segurança e empatia.

Shahin (2003) refere as características destas cinco dimensões. A tangibilidade engloba as instalações físicas, equipamento e aparência dos colaboradores. A fiabilidade caracteriza-se pela capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa. Uma outra dimensão a que se refere o autor é a competência, sendo esta definida pela vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido. A dimensão da segurança caracteriza-se pelo profissionalismo e know-how e confiança dos

prestadores de serviço. A empatia caracteriza-se pela amabilidade e personalização do serviço que a marca oferece aos clientes.

O modelo dos *Gap's* da Qualidade do Serviço refere que existem sete *gap's principais*, ou seja, divergências entre empresas e clientes. Este modelo é uma extensão do modelo apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e, identifica as sete discrepâncias entre percepções e expectativas da qualidade do serviço.

O *gap 5* pertence ao consumidor, avaliando a discrepância entre as expectativas e a percepção do serviço pelo mesmo. Os restantes *gaps* estão relacionados aos processos de entrega do serviço, desde a gerência, à comunicação, aos colaboradores e as especificações de qualidade do serviço (Shahin, 2003).

As expectativas do serviço são criadas a partir do boca a boca, das necessidades do próprio consumidor, das experiências passadas e da comunicação externa por parte dos prestadores do serviço. Após o serviço ser prestado é então percebido pelo consumidor. O *gap 5* preenche esta lacuna, entre as expectativas e a percepção do serviço por parte do consumidor.

A gerência tem uma percepção acerca das expectativas dos consumidores existindo um *gap* entre essa percepção e as reais expectativas do consumidor. Este é o *gap 1*.

O *gap 2* está justamente no momento em que a gerência traduz e transmite, aquilo que julga serem as medidas acertadas para adequar o serviço às expectativas do consumidor. As normas e especificações de serviço têm o objetivo de garantir que o serviço é prestado de acordo com aquilo que a gerência definiu. No entanto há um *gap* entre o serviço efetivamente prestado e as especificações de serviço, o *gap 3*.

O *gap 4* é a diferença entre o serviço prometido, ou seja, a comunicação externa do serviço e o serviço efetivamente prestado. O *gap 6* situa-se entre aquilo que é a percepção dos colaboradores, os prestadores do serviço, das expectativas dos consumidores e as reais expectativas do consumidor. Já o *gap 7* ocorre entre essa mesma percepção dos colaboradores e a percepção da expectativa do consumidor por parte da gerência.

3. Trabalho empírico I – entrevista exploratória ao sócio-gerente da empresa

3.1. Opção metodológica e identificação de objetivos específicos

De modo a fundamentar o plano de marketing e para o aproximar tanto da realidade, como da estratégia da empresa, foi elaborada uma entrevista exploratória semiestruturada ao sócio-gerente (Anexo 1). Com ela foi possível obter pontos de vista importantes sobre os principais tópicos do plano.

As entrevistas são uma ferramenta de análise qualitativa e a partir destas é possível obter informação útil do entrevistado, registando e analisando aquilo que são as suas experiências, ideias e ambições do tema em questão. Brinkmann (2007)

Nesta entrevista foram abordadas questões relativamente à empresa, como a sua missão, dificuldades específicas do negócio e análise SWOT. Além disso, foram também abordadas questões sobre a concorrência, fornecedores e público-alvo.

Posteriormente questionou-se o sócio-gerente sobre os pontos mais específicos do plano, nomeadamente sobre o produto, preço, distribuição e comunicação.

Por fim, foram abordadas as perspetivas futuras bem como o grau de importância e prioridades acerca da implementação e desenvolvimento de certas áreas na empresa.

3.2. Definição da entidade entrevistada

Foi entrevistado o sócio-gerente da empresa Vítor Esteves Unipessoal Lda., proprietário da marca *Sandes&Baguetes*. Com cerca de 40 anos de experiência no ramo define toda a estratégia da empresa, sendo esta entrevista fundamental para um melhor entendimento da realidade organizacional.

O sócio-gerente começou o seu percurso a trabalhar na padaria do seu pai, fundada em 1981 por Manuel Esteves, na freguesia de Moreira, em Monção. Mais tarde, em 1996 inaugurou na vila de Monção, a Padaria e Pastelaria Esteves. A produção e distribuição própria permitiu expandir o negócio e revender os produtos, pelo que a marca *Sandes&Baguetes* foi o resultado desse período de expansão. Criada em 2007, a marca veio acompanhada da inauguração de uma nova unidade fabril, sendo hoje a sede da Vítor Esteves Unipessoal, Lda, detentora da marca. Desde então foram inaugurados vários estabelecimentos pelo distrito de Viana do Castelo.

3.3. Análise e discussão de resultados

3.3.1. Análise da entrevista ao sócio-gerente

Da primeira parte da entrevista foi possível apurar questões importantes sobre a caracterização da empresa em si, fatores externos a esta, bem como o ponto de vista estratégico do sócio-gerente.

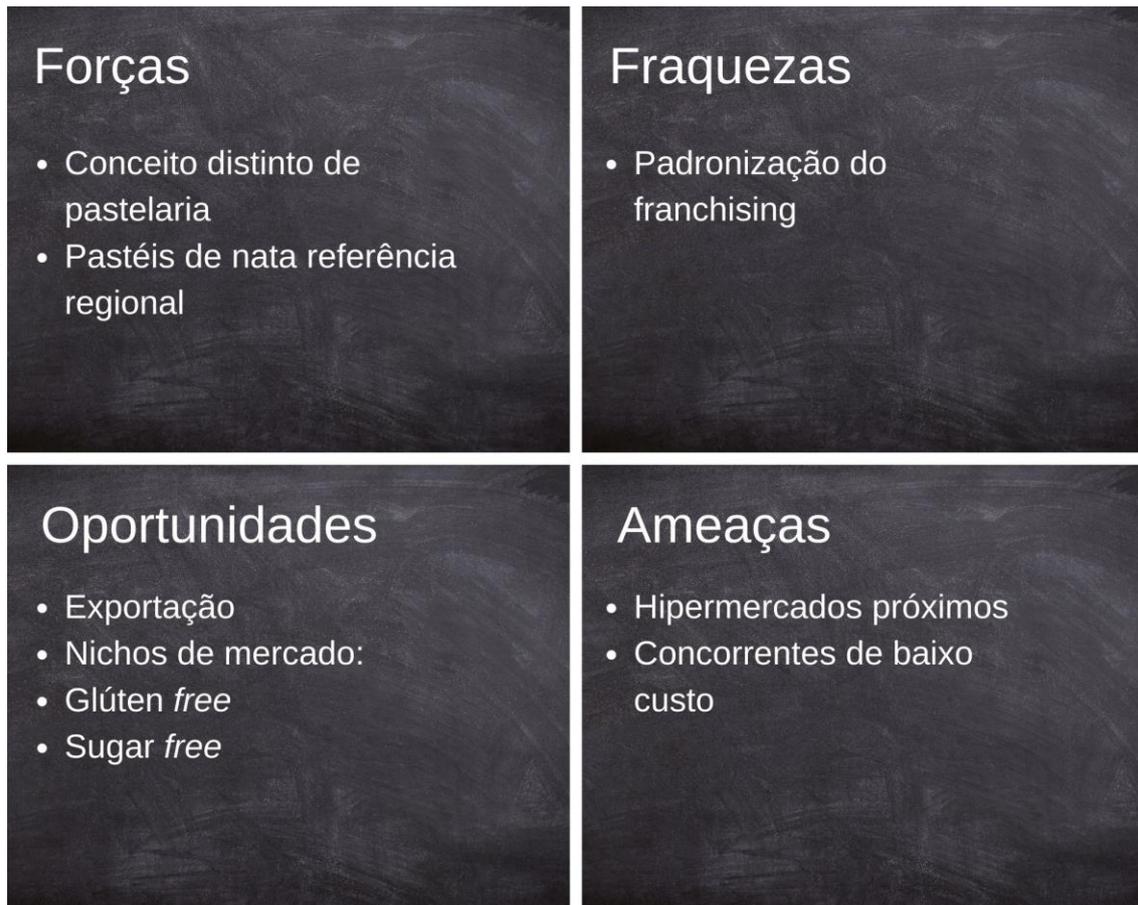
A empresa foi fundada em 1991 e, atualmente, emprega cerca de 50 pessoas. Segundo o sócio-gerente, a missão da empresa passa por ser uma marca de referência, criar e consolidar novos espaços de venda e expandir o franchising.

Para o sócio-gerente, um dos maiores desafios no setor de atividade são os recursos humanos, especificamente com competências para a restauração bem como para a padaria e pastelaria, sendo muitas as dificuldades em captar pessoal com formação. Além disso, no ramo da restauração, os postos de trabalho têm alta rotatividade.

Relativamente à conjuntura económica, o poder de compra reduziu, certos produtos como bolos de aniversário viram o peso por unidade reduzido, bem como a opção de bolos mais pequenos por parte do cliente. Também o facto de certas tendências de que, por exemplo, “o pão engorda”, ou “o pão tem muito sal”, refletem-se no comportamento do consumidor.

A seguir está ilustrada uma matriz SWOT obtida a partir de questões concretas ao entrevistado sobre as forças e fraquezas da empresa bem como as oportunidades e ameaças que identifica.

Figura 2: Análise SWOT na perspectiva do sócio-gerente.



Fonte: elaboração própria.

Na segunda fase da entrevista, abordaram-se questões sobre a concorrência, os fornecedores e o mercado e público-alvo. O negócio tem várias componentes, sendo estas a padaria, pastelaria e as refeições rápidas desde sandes, massas, saladas e muita variedade de refeições. Desta forma, a concorrência afeta de forma diferente uma ou mais componentes do negócio. Como concorrência direta à padaria e pastelaria são tanto os hipermercados em grande crescimento, bem como outras padarias e pastelarias. No que toca às refeições são, por exemplo, estabelecimentos especializados em diárias.

De forma a tentar superar a concorrência constante, o sócio-gerente refere o lançamento de novos produtos, a atualização frequente de ementas e a aposta em produtos sazonais, como, por exemplo, a época natalícia e a páscoa.

Em relação à perceção dos clientes sobre a marca *Sandes&Baguetes*, o sócio-gerente avalia como fatores positivos principais a marca ser especialista em pastéis de nata, a vasta variedade de produtos e a produção própria.

Relativamente aos fornecedores e parceiros, a *Sandes&Baguetes* trabalha com algumas dezenas sendo a dependência relativamente baixa.

A *Sandes&Baguetes* tem vários parceiros franchisados e, de momento, o sócio-gerente refere que a parceria com restaurantes e outros estabelecimentos não é determinante para o desenvolvimento da marca.

Segundo o entrevistado, o público da *Sandes&Baguetes* difere na localização, na idade e no poder aquisitivo. Uma característica comum é a informalidade.

Um ponto importante referido é a alteração do tipo de consumidor consoante a sazonalidade, como, por exemplo, emigrantes que regressam na época de Natal, Páscoa ou verão. Além disso, as *Sandes&Baguetes* localizadas próximas de estabelecimentos de ensino são afetadas pelo período escolar.

No final da entrevista abordaram-se questões sobre o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

O sócio-gerente define os produtos da *Sandes&Baguetes* como sendo de qualidade, característica que acredita ser a principal perceção do cliente acerca dos produtos da marca. Em relação às fases de criação de novos produtos refere que não há um processo concreto e definido.

Relativamente ao preço, o sócio-gerente refere como sendo equilibrado face ao mercado, no entanto a pastelaria posiciona-se com um preço superior. Na definição do preço do produto a variável principal é o custo de produção. Quando questionado sobre a manifestação dos clientes face ao preço, o entrevistado referiu que geralmente pode acontecer quando um preço é aumentado.

A distribuição é dividida entre a venda direta nos estabelecimentos próprios e a entrega ao domicílio, ou seja, venda a cliente final e a venda aos estabelecimentos franchisados. A primeira questão sobre a comunicação da marca foi o que pensava o entrevistado sobre a imagem que os clientes têm sobre a empresa, ao que respondeu “qualidade, inovação e variedade”.

A marca é divulgada através de vários canais, nomeadamente através do jornal da Voz da Galiza e a Terra Minhota, *outdoors*, rádio local e redes sociais.

Como perspetivas futuras foi referida a criação de um novo canal de venda, especificamente a venda em máquinas de *vending* e a criação de produtos relacionados com comida saudável.

Questionado sobre a estratégia, o entrevistado refere a padronização geral sob controlo no médio prazo e o aumento de franchisings a longo prazo.

Por fim, foi pedido ao sócio-gerente para enumerar por ordem de importância de desenvolvimento/implementação um conjunto de áreas e a resposta foi a seguinte (por ordem de importância): 1 – comunicação; 2 – desenvolvimento de produtos; 3 – ativos; 4 – instalações e 5 - aumento da capacidade produtiva.

4. Trabalho empírico II – aplicação de questionários SERVQUAL a clientes

4.1. Opção metodológica e identificação de objetivos específicos

O objetivo geral deste trabalho empírico é verificar a qualidade percebida e a satisfação, por parte dos clientes, do serviço da pela *Sandes&Baguetes*. Como instrumento de recolha de informação procedeu-se à administração de um questionário aos clientes, das diversas lojas da *Sandes&Baguetes* (Anexo 2).

Os objetivos específicos a alcançar com este instrumento de recolha de informação são os seguintes:

Objetivo 1 (O₁): Aferir se as perceções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pela *Sandes&Baguetes* são superiores ou inferiores às suas expectativas.

Objetivo 2 (O₂): Averiguar se a *Sandes&Baguetes* promove a fidelização dos clientes.

Objetivo 3 (O₃): Verificar se a *Sandes&Baguetes* proporciona a intenção de recomendação.

4.1.1. Caracterização da investigação

O presente estudo possui um carácter descritivo de natureza quantitativa consubstanciado num inquérito por questionário presencial. Para a recolha e análise dos dados consideraram-se os clientes das seis lojas *Sandes&Baguetes*, situadas em Monção e Valença. A recolha dos dados foi realizada no período compreendido entre outubro e novembro de 2018. Para a verificação das perguntas e estrutura do questionário, fez-se um pré-teste a 15 clientes, recolhidos por conveniência.

Foram administrados questionários seguindo o modelo SERVQUAL (Anexo 2), sendo que este avalia a diferença entre as perceções e as expectativas do inquirido sobre o serviço em análise. Após validação dos questionários, verificando a ausência de erros e a boa interpretação das questões, foi pedido pelos colaboradores da *Sandes&Baguetes*, a clientes aleatoriamente escolhidos, o preenchimento dos mesmos, sendo que a aceitação dos questionários foi elevada.

4.2. Definição da amostra

A amostra deste estudo foi recolhida por conveniência (não probabilística), de meados de outubro a finais de novembro, apresentando-se constituída por 145 clientes das

lojas *Sandes&Baguetes*. A tabela seguinte contém a descrição dos participantes deste estudo.

Tabela 1: Caracterização da amostra.

Caraterísticas, n = 145		
Loja, n(%)		
	<i>Estrada dos Arcos</i>	30 (20.7)
	<i>30 Zona Industrial 1</i>	25 (17.2)
	<i>Zona Industrial 2</i>	31 (21.4)
	<i>Valença 2</i>	19 (13.1)
	<i>Estação Monção</i>	40 (27.6)
Sexo, n = 144, n(%)		
	<i>Masculino</i>	39 (27.1)
	<i>Feminino</i>	105 (72.9)
Idade, n = 133, M±s, min-máx		
		41.1±17, 11-91
Nacionalidade, n(%)		
	<i>Portuguesa</i>	131 (90.3)
	<i>Outra</i>	14 (9.7)
	<i>Espanhola</i>	7 (50.0)
	<i>Brasileira</i>	4 (28.6)
	<i>Francesa</i>	1 (7.1)
	<i>Luxemburguesa</i>	1 (7.1)
	<i>Filipina</i>	1 (7.1)
País de residência, n(%)		
	<i>Portugal</i>	135 (93.1)
	<i>Outro</i>	10 (6.9)
	<i>Espanha</i>	8 (80.0)
	<i>Filipinas</i>	1 (10.0)
	<i>Luxemburgo</i>	1 (10.0)
Estado civil, n(%)		
	<i>Solteiro(a)</i>	51 (35.2)
	<i>Casado(a)/União de fato</i>	67 (46.2)
	<i>Divorciado(a)</i>	17 (11.7)
	<i>Viúvo(a)</i>	10 (6.9)
Habilitações literárias, n = 143, n(%)		
	<i>Nenhuma</i>	0 (0.0)

<i>1º Ciclo</i>	3 (2.1)
<i>2º Ciclo</i>	14 (9.8)
<i>3º Ciclo</i>	19 (13.3)
<i>Ensino secundário</i>	0 (0.0)
<i>Licenciatura</i>	55 (38.5)
<i>Pós-Graduação</i>	40 (28.0)
<i>Mestrado</i>	3 (2.1)
<i>Doutoramento</i>	9 (6.3)
<hr/>	
Condições perante o trabalho, n(%)	
<i>Estudante</i>	13 (9.0)
<i>Desempregado(a)</i>	9 (6.2)
<i>Doméstico(a)</i>	7 (4.8)
<i>Reformado(a)</i>	17 (11.7)
<i>Trabalhador por conta própria</i>	18 (12.4)
<i>Trabalhador por conta de outrem</i>	85 (58.6)
<hr/>	
Já visitou outras lojas, n = 140, n(%)	
<i>Não</i>	10 (7.1)
<i>Sim</i>	130 (92.9)
<i>Perto da Estação de comboios de Monção</i>	120 (82.8)
<i>Estrada do Arcos em Monção</i>	93 (64.1)
<i>Zona Industrial de Monção</i>	110 (75.9)
<i>Quinta da Oliveira em Monção</i>	70 (48.3)
<i>Perto da Igreja Matriz de Monção</i>	72 (49.7)
<i>Em frente à estação de camionagem de Valença</i>	67 (46.2)
<i>Perto da loja Optiminho em Valença</i>	65 (44.8)
<i>Vila Nova de Cerveira</i>	39 (26.9)
<i>Caminha</i>	16 (11.0)

Fonte: elaboração própria.

4.3. Métodos estatísticos

O número de questionários recolhidos e válidos foram 145, sendo o erro de amostragem em torno de 8% tendo sido calculado para um intervalo de confiança de 95% ($p = 50\%$ e população infinita).

Após a recolha de informação, os dados foram tratados no Microsoft Excel 2016® e no SPSS Statistics 25.0®. Para comparar variáveis contínuas não normais, utilizou-se o teste não paramétrico de comparação de duas distribuições emparelhadas (Wilcoxon). A normalidade das variáveis foi testada por observação dos histogramas.

Os dados deveriam ser analisados através da mediana e os respectivos intervalos quartis, no entanto, de modo a ser mais fácil a interpretação do documento foi utilizada a média e o desvio padrão para analisar as variáveis, $M \pm s$, assim como valores mínimos (min) e máximos (máx).

Para descrever variáveis categóricas, utilizaram-se as frequências absolutas e relativas, n (%).

No caso das variáveis ordinais, apesar da mediana ser a medida de tendência central mais adequada, optou-se por apresentar a média e desvio-padrão. Valores de $p \leq 0.05$ são considerados significativos.

4.4. Análise e discussão de resultados

Na análise e discussão de resultados faz-se a demonstração e análise estatística dos resultados do trabalho empírico em questão, tendo este uma amostra por conveniência de 145 inquiridos.

Utilizou-se para o tratamento estatístico o software SPSS (versão 25.0), verificando-se em primeiro lugar a fiabilidade dos questionários. Numa segunda fase foi caracterizada a amostra do estudo e analisadas as componentes do mesmo, ou seja, as questões respondidas. Para expressar o resultado das mesmas foi utilizada a média e o desvio padrão. As questões encontram-se nos Anexos. (Anexo 3)

4.4.1. Fiabilidade do instrumento de medida

Segundo (Hill e Hill, 1998), para apurar conclusões válidas do estudo é importante que o questionário aplicado seja fiável. O método mais utilizado para apurar a consistência das variáveis em análise é o coeficiente Alpha Cronbach. Este varia nos valores entre 0 e 1, considerando a homogeneidade dos dados, ou seja, os dados são consistentes do ponto de vista estatísticos se tiverem uma cotação superior a 0.7.

Foi então elaborada uma análise das respostas ao questionário para verificar a validade das mesmas.

Na tabela 2 está descrita a fiabilidade das questões. Pode verificar-se nas expectativas uma consistência baixa (0.698) na dimensão da tangibilidade. As outras dimensões tiveram uma consistência razoável (varia entre 0.7 e 0.8), sendo a mais baixa 0.715 e a mais alta 0.760. Em relação às perceções, todas as dimensões

tiveram um valor Alpha Cronbach bom (varia entre 0.8 e 0.9), sendo a classificação mais baixa 0.818 e a mais alta 0.854.

Tabela 2: Fiabilidade das questões – Escala SERVQUAL.

	Dimensões	Alpha de Cronbach
Expectativas	<i>Tangibilidade</i> (E ₁ -E ₄)	0.698
	<i>Fiabilidade</i> (E ₅ -E ₉)	0.759
	<i>Capacidade de resposta</i> (E ₁₀ -E ₁₃)	0.715
	<i>Segurança</i> (E ₁₄ -E ₁₇)	0.746
	<i>Empatia</i> (E ₁₈ -E ₂₂)	0.760
Percepções	<i>Tangibilidade</i> (P ₁ -P ₄)	0.818
	<i>Fiabilidade</i> (P ₅ -P ₉)	0.850
	<i>Capacidade de resposta</i> (P ₁₀ -P ₁₃)	0.827
	<i>Segurança</i> (P ₁₄ -P ₁₇)	0.854
	<i>Empatia</i> (P ₁₈ -P ₂₂)	0.845

Fonte: elaboração própria.

4.4.2. Expectativas e percepções da Escala SERVQUAL

As expectativas e percepções serão analisadas através das cinco dimensões da escala SERVQUAL (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia). Neste contexto, apesar da mediana ser a medida de tendência central mais adequada, são apresentadas as médias e desvios padrão de cada item, bem como os respetivos valores mínimo e máximo, de modo a facilitar a interpretação dos resultados. Para cada item, os clientes atribuíram uma pontuação baseada numa escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente; 2=Discordo parcialmente; 3=Indiferente; 4=Concordo parcialmente e 5=Concordo totalmente).

Expectativas

Quanto às expectativas, em relação aos serviços prestados pela *Sandes&Baguetes*, foram consideradas vinte e duas componentes referentes à escala SERVQUAL, divididas em cinco dimensões: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Os resultados foram interpretados de acordo com cada uma das dimensões.

Na dimensão tangibilidade (Tabela 3), os inquiridos apresentam expectativas mais elevadas na componente E3 que refere que “Nas empresas de confeitaria e venda de

produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.” com média 4.79. Pelo contrário, a componente onde se observa menores expectativas foi a E1 “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem possuir equipamentos modernos.” com média 4.51.

Tabela 3: Dados referentes às expectativas da dimensão tangibilidade.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
E1. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem possuir equipamentos modernos.	140	4.51 ± 0.75	1-5
E2. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter instalações visivelmente atraentes.	140	4.72 ± 0.52	3-5
E3. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	142	4.79 ± 0.46	3-5
E4. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares, as instalações físicas devem estar de acordo com o tipo de serviços prestados.	138	4.67 ± 0.58	1-5

Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão fiabilidade (Tabela 4), a componente E7 “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.” foi a que apresentou expectativas mais elevadas, com média 4.78. Ao invés, a componente E9, que menciona que “Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido”, foi aquela onde se observou menores expectativas por parte dos clientes, com média 4.64.

Tabela 4: Dados referentes às expectativas da dimensão fiabilidade.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
E5. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	140	4.67 ± 0.57	3-5
E6. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	140	4.71 ± 0.54	3-5
E7. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	140	4.78 ± 0.47	3-5
E8. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	137	4.70 ± 0.59	2-5
E9. Os colaboradores das empresas de confeção e venda de	140	4.64 ± 0.59	2-5

produtos alimentares devem ter um desempenho rápido.

Fonte: elaboração própria.

Relativamente à dimensão capacidade de resposta (Tabela 5), os respondentes declararam expectativas mais elevadas na componente E12, que refere que “Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.”, com média 4.83, sendo a componente E11, “Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.”, aquela que apresenta expectativas menores, com média 4.40.

Tabela 5: Dados referentes às expectativas da dimensão capacidade de resposta.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
E10. Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	140	4.67 ± 0.56	2-5
E11. Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	141	4.40 ± 0.75	2-5
E12. Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.	141	4.83 ± 0.46	2-5
E13. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	139	4.64 ± 0.65	2-5

Fonte: elaboração própria.

No que concerne à dimensão segurança (Tabela 6), a componente E14 “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.” foi a que apresentou expectativas mais elevadas, com média 4.81. Por outro lado, a que apresentou expectativas menos elevadas foi a componente E16, “As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.”, com média 4.48.

Tabela 6: Dados referentes às expectativas da dimensão segurança.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
E14. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.	139	4.81 ± 0.44	3-5
E15. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores com	140	4.71 ± 0.52	3-5

conhecimentos para responderem às questões dos clientes.

E16. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.	140	4.48 ± 0.67	2-5
E17. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	141	4.55 ± 0.64	2-5

Fonte: elaboração própria.

Para a dimensão empatia (Tabela 7), os inquiridos expressaram expectativas mais elevadas, na componente E22, referente “As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser confiáveis.”, com média 4.81, sendo a componente E21, “Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.” aquela que apresentou expectativas mais baixas, com média 4.61.

Tabela 7: Dados referentes às expectativas da dimensão empatia.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
E18. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	140	4.69 ± 0.54	3-5
E19. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	141	4.68 ± 0.63	1-5
E20. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	140	4.69 ± 0.54	3-5
E21. Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.	139	4.61 ± 0.67	1-5
E22. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser confiáveis.	140	4.81 ± 0.43	3-5

Fonte: elaboração própria.

Perceções

Para analisar a qualidade dos serviços prestados pela Sandes&Baguetes foram utilizadas as mesmas vinte e duas questões e as mesmas 5 dimensões da escala SERVQUAL.

A questão com maior classificação na dimensão da tangibilidade (Tabela 8) foi a P4, com classificação média de 4.50, “Na empresa “Sandes&Baguetes”, as instalações físicas estão de acordo com o serviço prestado.”. Já a questão com menor

classificação, na mesma dimensão foi a P1, com média de 4.31, “A empresa “*Sandes&Baguetes*” possui equipamentos modernos.”.

Tabela 8: Dados referentes às percepções da dimensão tangibilidade.

Afirmarões	N	M ± s	Min-Máx
P ₁ . A empresa “Sandes & Baguetes” possui equipamentos modernos.	137	4.31 ± 0.76	1-5
P ₂ . A empresa “Sandes & Baguetes” tem instalaões visivelmente atraentes.	141	4.43 ± 0.66	3-5
P ₃ . Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	142	4.41 ± 0.75	2-5
P ₄ . Na empresa “Sandes & Baguetes”, as instalaões físicas estão de acordo com o tipo de serviços prestados.	143	4.50 ± 0.67	1-5

Fonte: elaboraão própria.

No que diz respeito à dimensão fiabilidade (Tabela 9), a componente P6 “A empresa “*Sandes&Baguetes*” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.” Foi a que apresentou expectativas mais altas, com média 4.47, sendo que a componente P9 “Os colaboradores da empresa “*Sandes&Baguetes*” têm um desempenho rápido” foi a que apresentou uma média mais baixa, 4.28.

Tabela 9: Dados referentes às percepções da dimensão fiabilidade.

Afirmarões	N	M ± s	Min-Máx
P ₅ . A empresa “Sandes & Baguetes” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	139	4.40 ± 0.77	1-5
P ₆ . A empresa “Sandes & Baguetes” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	139	4.47 ± 0.64	3-5
P ₇ . A empresa “Sandes & Baguetes” presta os serviços dentro do prazo prometido.	141	4.43 ± 0.79	1-5
P ₈ . A empresa “Sandes & Baguetes” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	141	4.45 ± 0.78	1-5
P ₉ . Os colaboradores da empresa “Sandes & Baguetes” têm um desempenho rápido.	141	4.28 ± 0.87	1-5

Fonte: elaboraão própria.

Quanto à dimensão capacidade de resposta (Tabela 10), a componente P12, “Na empresa “*Sandes&Baguetes*”, os colaboradores inspiram confiança.” foi a componente que os inquiridos consideraram mais favoravelmente, com média 4.50, sendo a

componente P11, “Na empresa “*Sandes&Baguetes*”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.” aquela que os inquiridos consideraram mais desfavoravelmente, com média 4.16.

Tabela 10: Dados referentes às perceções da dimensão capacidade de resposta.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
P10. Os colaboradores da empresa “Sandes & Baguetes” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	141	4.38 ± 0.69	2-5
P11. Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	141	4.16 ± 0.86	1-5
P12. Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores inspiram confiança.	142	4.50 ± 0.78	1-5
P13. Na empresa “Sandes & Baguetes” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	141	4.46 ± 0.82	1-5

Fonte: elaboração própria.

A componente com maior classificação na dimensão da segurança (Tabela 11) foi a P14, “A empresa “*Sandes&Baguetes*” tem colaboradores atenciosos.”, com média 4.49, e menos favoravelmente a componente P16, “A empresa “*Sandes&Baguetes*” tem um atendimento personalizado.”, com média 4.21.

Tabela 11: Dados referentes às perceções da dimensão segurança.

Afirmações	N	μ (σ)	Min-Máx
P14. A empresa “Sandes & Baguetes” tem colaboradores atenciosos.	141	4.49 ± 0.71	1-5
P15. A empresa “Sandes & Baguetes” tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	139	4.40 ± 0.77	1-5
P16. A empresa “Sandes & Baguetes” tem um atendimento personalizado.	139	4.21 ± 0.92	1-5
P17. A empresa “Sandes & Baguetes” compreende as necessidades específicas dos clientes.	139	4.35 ± 0.70	2-5

Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão empatia (Tabela 12), a componente P22, “A empresa “*Sandes&Baguetes*” é confiável.” foi a que os inquiridos consideraram mais favorável, com média 4.62. As componentes P18, “A empresa “*Sandes&Baguetes*” tem os interesses dos clientes como principal preocupação.” e P21, “Quando temos

problemas, a empresa “Sandes&Baguetes” é simpática e reconfortante.” foram aquelas que os inquiridos consideraram menos favoravelmente, com média 4.36.

Tabela 12: Dados referentes às percepções da dimensão empatia.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
P18. A empresa “Sandes & Baguetes” tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	140	4.36 ± 0.81	1-5
P19. A empresa “Sandes & Baguetes” tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	142	4.58 ± 0.70	1-5
P20. A empresa “Sandes & Baguetes” tem materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	141	4.46 ± 0.72	1-5
P21. Quando temos problemas, a empresa “Sandes & Baguetes” é simpática e reconfortante.	140	4.36 ± 0.78	1-5
P22. A empresa “Sandes & Baguetes” é confiável.	141	4.62 ± 0.59	2-5

Fonte: elaboração própria.

4.4.3. Avaliação da importância das dimensões

A importância de cada uma das cinco dimensões da escala SERVQUAL foi aferida mediante a análise da distribuição de 100 pontos por cada uma dela.

Como é possível verificar na Tabela 13, em termos de importância atribuída a cada uma das dimensões, a dimensão tangibilidade (Afirmção 3.1) é a que se apresenta em destaque com uma média superior às restantes (21.85). De seguida, e em ordem decrescente de importância, temos a segurança (Afirmção 3.4) com média de 20.35, a fiabilidade (Afirmção 3.2), com uma média de 19.69, a empatia (Afirmção 3.5) com média de 19.23 e por último apresenta-se a capacidade de resposta (Afirmção 3.3) com média de 18.88.

Tabela 13: Dados referentes à importância que os inquiridos atribuíram a cada uma das cinco dimensões.

Afirmções	N	M ± s	Min-Máx
3.1. Instalações e aparência das infraestruturas físicas dos equipamentos e dos materiais utilizados pela empresa “Sandes & Baguetes”.	124	21.85 ± 9.09	5-60
3.2. Capacidade dos funcionários da empresa “Sandes & Baguetes” para realizarem os serviços com prontidão e exatidão e de forma fiável.	124	19.69 ± 4.97	5-40
3.3. Disponibilidade dos funcionários da empresa “Sandes & Baguetes” para ajudar os clientes.	124	18.88 ± 5.84	0-50

3.4. Conhecimento, simpatia, competências e cortesia dos funcionários da empresa “Sandes & Baguetes”.	124	20.35 ± 5.16	5-50
3.5. Atenção personalizada, preocupação com o cliente e boa comunicação prestada pela empresa “Sandes & Baguetes”.	124	19.23 ± 4.82	5-40

Fonte: elaboração própria.

4.4.4. Avaliação global da qualidade

Para aferir a avaliação global da qualidade do serviço prestado pela *Sandes&Baguetes*, pediu-se aos inquiridos para classificar a qualidade geral do serviço em 1 - muito fraco, 2 - fraco, 3 - pouco satisfatório, 4- satisfatório, 5 - bom, 6 - muito bom ou 7 - excelente. Como é possível observar pela Tabela 14, os inquiridos avaliam a qualidade geral dos serviços prestados com uma média de 5.88. Também foi pedido aos inquiridos que indicassem qual o nível de satisfação com a visita à *Sandes&Baguetes*, sendo as opções: 1 – nada satisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – satisfeito ou 4 – muito satisfeito. Como também é possível observar na Tabela 14, o nível de satisfação médio com a visita à *Sandes&Baguetes* foi de 3.58.

Tabela 14: Elementos alusivos à qualidade geral do serviço prestado pela *Sandes&Baguetes*, segundo os inquiridos.

Afirmações	N	M ± s	Min-Máx
5. Classificação da qualidade geral do serviço prestado pela Sandes & Baguetes.	141	5.88 ± 0.98	4-7
8. Satisfação com esta visita à Sandes & Baguetes.	143	3.58 ± 0.51	2-4

Fonte: elaboração própria.

Adicionalmente, questionou-se a amostra sobre se voltaria a frequentar a Sandes & Baguetes (questão 6) e se a recomendariam (questão 7). Dos 140 indivíduos que responderam às questões 6 e 7, 139 (99.3) afirmaram que sim, que voltariam a frequentar a *Sandes&Baguetes* e que a recomendariam.

4.4.5. Avaliação da qualidade por dimensão

Na escala SERVQUAL, a avaliação da qualidade por dimensão é medida através da subtração do valor das expectativas ao valor das perceções. Podemos observar na Tabela 15 os valores médios das perceções e expectativas bem como a média das diferenças. A média das diferenças situa-se entre -0.80 e -0.22, sendo que a

classificação média das expectativas como das percepções bem superior a 4 valores numa escala de 1 a 5.

4.4.6. Análise dos objetivos específicos

4.4.6.1. Objetivo 1

O₁: Aferir se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pela Sandes&Baguetes são superiores ou inferiores às suas expectativas.

O objetivo 1 pretende verificar se os clientes percebem a qualidade do serviço prestado pela Sandes&Baguetes de forma superior ou inferior face às suas expectativas relativamente às empresas de confeção e venda de produtos alimentares (ou) face às suas expectativas relativamente às empresas do mesmo ramo de atividade. De forma a verificar a existência ou não de diferenças estatisticamente significativas relativamente às cinco variáveis do SERVQUAL, utilizou-se o teste não paramétrico de Wilcoxon, para duas amostras emparelhadas.

É possível verificar na Tabela 17 evidência estatística para firmar diferenças entre as percepções e as expectativas em todas as componentes do modelo.

É também possível observar que a média da diferença é negativa em todas as dimensões, ou seja, a média das percepções é significativamente inferior à média das expectativas para as cinco dimensões.

Tabela 15: Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do SERVQUAL). * significativo para um nível de significância de 5%.

Percepção e expectativa de qualidade	M ± s	Média da diferença	p-value
P Tangibilidade	4.43 ± 0.54	-0.26 ± 0.45	<0.001*
E Tangibilidade	4.68 ± 0.41		
P Fiabilidade	4.41 ± 0.61	-0.30 ± 0.54	<0.001*
E Fiabilidade	4.71 ± 0.38		
P Capacidade de Resposta	4.38 ± 0.62	-0.26 ± 0.65	<0.001*
E Capacidade de Resposta	4.65 ± 0.43		
P Segurança	4.38 ± 0.64	-0.8 ± 0.61	<0.001*
E Segurança	4.64 ± 0.43		

P Empatia	4.48 ± 0.56	-0.22 ± 0.51	<0.001*
E Empatia	4.71 ± 0.38		

Fonte: elaboração própria.

Verificou-se que nas cinco dimensões do SERVQUAL, as percepções são inferiores às expectativas. O sinal negativo na média da diferença (*gap*), mostra que a média de percepções é menor do que a média das expectativas.

Os clientes inquiridos têm, maioritariamente, as percepções inferiores às expectativas. A qualidade de serviço é a capacidade de uma organização atender ou exceder as expectativas dos clientes. Estas são formadas: através do “passa palavra” de outras pessoas, necessidades pessoais e experiências anteriores dos clientes e as percepções resultam da capacidade de uma organização, conhecer as expectativas dos clientes, converter em especificações de qualidade de serviço e executar o serviço de acordo com o definido (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

4.4.6.2. Objetivo 2

O₂: Averiguar se a Sandes&Baguetes promove a fidelização dos clientes.

O objetivo 2 pretende verificar se a *Sandes&Baguetes* promove a fidelização dos clientes e, para tal, o questionário continha a questão: “Tenciona voltar a visitar uma loja *Sandes&Baguetes*?”, sendo que 139 (99.3) dos inquiridos responderam afirmativamente. Assim, estima-se, com 95% de confiança que a percentagem de clientes fidelizada da *Sandes&Baguetes* situa-se no intervalo [91.27; 98.09] %.

4.4.6.3. Objetivo 3

O₃: Verificar se a Sandes&Baguetes proporciona a intenção de recomendação.

De forma a verificar se a *Sandes&Baguetes* promove a intenção de recomendação por parte dos clientes, o questionário aplicado continha a seguinte questão: “Recomendaria a empresa “*Sandes&Baguetes*”?”.

Da análise efetuada verificou-se que 139 (99.3) dos respondentes responderam afirmativamente. Assim, estima-se com 95% de confiança que a percentagem de clientes fidelizada da *Sandes&Baguetes* situa-se no intervalo [91.27; 98.09] %.

5. Plano de Marketing

5.1. Diagnóstico empresarial

5.1.1. Apresentação da *Sandes&Baguetes*

Sendo o principal objetivo deste projeto a elaboração de um plano de marketing para a empresa Vítor Esteves, Unipessoal Lda – *Sandes&Baguetes*, o mesmo irá seguir uma ordem de elaboração de maneira a que todos os objetivos sejam cumpridos e formados com sucesso.

5.1.2. Visão da Marca

A visão da *Sandes&Baguetes* é expandir o conceito através de franchising e alcançar uma posição de destaque no mercado, a médio prazo.

5.2. Auditorias de Marketing

5.2.1. Análise situacional interna

As cinco forças de Porter são uma ferramenta estratégica ambiental. O meio onde uma empresa está inserida interfere diretamente na dinâmica da empresa.

Segundo Porter (2004), para uma empresa ter uma estratégia adequada esta deve estar relacionada com o meio onde está inserida.

As cinco forças de Porter são as seguintes, tendo a marca graus de risco relacionados com cada uma delas:

1. Ameaça de novos concorrentes, destacando a capacidade de entrada de novas empresas para disputar o mesmo mercado; Risco médio, o mercado está saturado para concorrentes diretos como padarias e pastelarias, em relação às grandes superfícies, que se verifica ser concorrência indireta, ainda há probabilidade de novas entradas.

2. Rivalidade entre concorrentes, que se refere à disputa por posição dominante associada à concorrência de preço, inovação, propaganda, etc.; Risco médio, as posições no mercado têm sido constantes e de baixa volatilidade. No entanto, exigem uma atenção e acompanhamento constante do mercado.
3. Produtos substitutos, caracterizados por reduzirem a rentabilidade potencial do mercado, definindo os limites de negociação e quantidade com os clientes; Risco alto, existem centenas de produtos substitutos, sendo muitos deles oferecidos nas grandes superfícies com preços muito abaixo do preço de mercado.
4. Poder de negociação dos compradores, esta força caracteriza-se pela capacidade de os compradores competirem com as empresas no sentido de baixa de preços, melhor produto, pelo que dependendo do grau de poder negocial, pode comprometer a rentabilidade; Risco baixo, os preços são tabelados e não sofrem alterações com base negocial.
5. Poder negocial dos fornecedores, esta força define-se pelo poder que os fornecedores têm em subir o preço ou baixar quantidades e qualidade, sendo que o grau de poder influencia diretamente a rentabilidade da empresa compradora. Risco baixo, devido ao facto de existir uma grande concorrência de fornecedores, o poder negocial da maior parte dos fornecedores é baixo.

Análise dos recursos financeiros

A empresa em questão tem uma solidez financeira adquirida ao longo de mais de 30 anos. No entanto, em 2007, a criação da marca *Sandes&Baguetes*, bem como o investimento numa unidade fabril de grandes dimensões, elevou as receitas de uma forma considerável.

A consistência de investimentos e melhorias contínuas tanto na produção como em pontos de venda fizeram com que a marca domine uma parte considerável do mercado, sendo um ponto forte para a implementação da área de marketing.

Devido à natureza do negócio, os custos fixos são elevados, sendo um fator fulcral a ter em conta na decisão de investimento. Os principais custos têm origem no pessoal e nas rendas dos estabelecimentos.

Fornecedores

A empresa tem dezenas de fornecedores, sejam fornecedores de matérias primas ou fornecedores de serviços. É uma característica deste setor a abundância dos mesmos, o que favorece de certa forma as empresas compradoras. Existe alguma rotatividade de fornecedores, no entanto a empresa mantém relações comerciais com determinados fornecedores desde a sua fundação.

Concorrentes

O negócio divide-se essencialmente em padaria, pastelaria e refeições rápidas, o que leva a concorrência diversa. Como concorrência direta à padaria e pastelaria são tanto os hipermercados, bem como outras padarias e pastelarias. No que toca às refeições, os concorrentes são os estabelecimentos especializados em diárias.

Produtos

A seguir são enumeradas as categorias principais de produtos da marca:

- Cafetaria
- Padaria, Pastelaria, Refeições
- Pastel de Nata
- Sandes
- Bolos de Aniversário
- Bolo Rei, Pão de Ló
- Menus para crianças com surpresa

Preços

Os preços da *Sandes&Baguetes* são fixos o ano inteiro. No entanto, apesar da sazonalidade não afetar o preço, o preço médio de consumos nas épocas alta é maior.

Para determinar um preço, o principal a ter em conta é o custo de produção bem como os preços praticados pela concorrência.

Distribuição

A *Sandes&Baguetes* tem como canal principal de distribuição dos produtos os estabelecimentos próprios e os franchisados.

Comunicação

As técnicas comunicativas utilizadas pela marca baseiam-se na publicidade (rádio local em determinadas alturas do ano, como por exemplo no Natal ou nas festas locais, nos *outdoors* digitais em Monção e ainda na imprensa, nomeadamente no jornal Terra Minhota e no jornal Faro de Vigo); nas relações públicas e comunicação *online* (nas redes sociais); em patrocínios, como por exemplo ao *Monção Basket*, estando a marca em equipamentos e na carrinha da equipa, as próprias carrinhas de distribuição contém imagens, logotipo e contactos da marca. Outro tipo de estratégia utilizada são brindes em certos produtos em épocas específicas, como o Natal.

A *Sandes&Baguetes* está presente nas redes sociais apenas através das páginas de *Facebook* e *Instagram* da Pastelaria Esteves, o que se revela ser um entrave na padronização da marca em termos de comunicação.

O estado atual de seguidores no *Facebook* e *Instagram* são 2314 e 499, respetivamente.

Pessoas

Tendo em conta os estabelecimentos de venda ao público e o fabrico, a empresa conta com cerca de 30 a 40 colaboradores, um valor que varia devido à sazonalidade específica do setor. Tendo em conta os outros estabelecimentos da marca *Sandes&Baguetes* que não estão sob o controlo da empresa, o número de colaboradores ronda os 30.

O processo de contratação de colaboradores normalmente é sazonal, salvo as exceções de substituição de algum colaborador, ou então no caso de abertura de um novo estabelecimento.

O fator principal para admissão de novos colaboradores é a experiência na área, seja na produção ou no serviço ao público, e a disponibilidade para horários típicos do setor.

Processos

Não existe um processo padronizado definido de atendimento ao cliente, seja presencialmente, por mensagem ou telefone. No entanto, há uma linha orientadora no sentido da simpatia.

Apesar de existir uma periódica criação de novos produtos, não existe um processo padronizado tanto para a criação como para a divulgação.

Evidências físicas

Os estabelecimentos são amplos e bem iluminados, com pavimentos de tons de castanho e a predominância da cor laranja. As vitrines de bolos e os expositores de pão também são bem iluminados.

As louças utilizadas têm uniformidade, tendo os pratos e as chávenas o logotipo da marca bem como os porta-guardanapos. Existem também bases em papel para os tabuleiros (Figura 3) e ementas personalizadas (Figura 4).

O cliente pode consultar a ementa nas televisões expositoras para o efeito, na própria mesa ou por código *QR* através do *smartphone* ou *tablet*. (Figura 5)

O cliente tem à disposição a ementa em televisões expositoras (Figura 6) com imagens promocionais (Figura 7).

Os colaboradores, dependendo do estabelecimento, apresentam-se de camisa branca ou polo da *Sandes&Baguetes*.

Figura 3: Base de tabuleiro em papel.



Fonte: elaboração própria.

Figura 4: Capa da ementa.



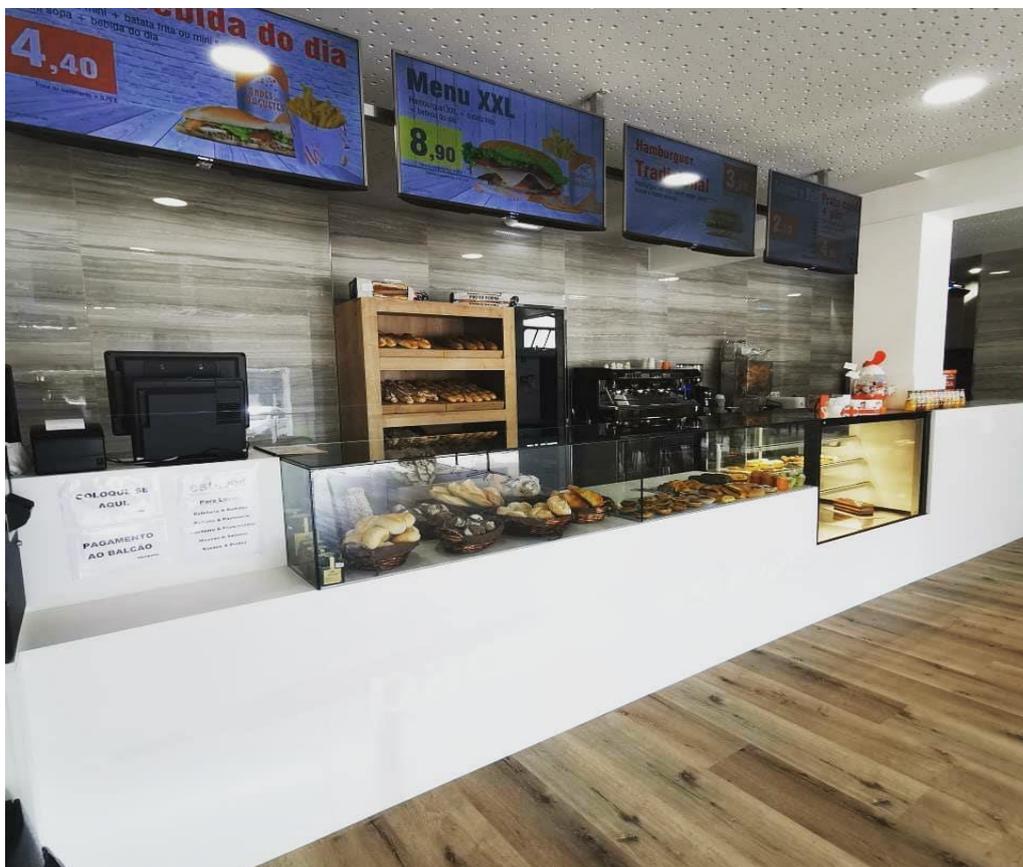
Fonte: elaboração própria.

Figura 5: Ementa Código QR.



Fonte: elaboração própria.

Figura 6: Televisões expositoras.



Fonte: elaboração própria.

Figura 7: Imagem de televisão expositora.



Fonte: elaboração própria.

5.2.2. Análise situacional externa

Essencialmente, o plano de marketing é dividido em duas partes, a estratégica e a operacional. O plano estratégico de marketing pretende apresentar as estratégias da área para assegurar o seu crescimento a longo prazo, enquanto o plano de marketing operacional objetiva essas mesmas estratégias, convertendo-as em atividades e programas de ação (Lambin, 2000).

Para avaliar o ambiente externo é comum utilizar uma ferramenta de análise conhecida por PESTEL, segundo Peng e Nunes (2007).

Política

As políticas fiscais sobre o trabalho, seja a Taxa Social Única ou IRS resultam num encargo mais elevado na rúbrica do pessoal, pelo que é um fator a ter em conta na viabilidade de investimentos futuros.

No momento atual, existe uma elevada incerteza devido ao facto de não ser possível estimar uma previsão viável em termos políticos mesmo a curto prazo (contexto pandémico COVID 19). O setor da restauração é fortemente influenciado pela instabilidade.

Económica

Segundo o Fundo Monetário Internacional, a previsão de queda do Produto Interno Bruto (PIB) português situa-se nos 10% para 2020. Para o ano de 2021, as previsões apontam para uma recuperação de 6.5% do PIB.

Um ponto importante a destacar é o facto de que a política monetária do Banco Central Europeu (BCE) mantém as taxas de juro baixas, o que por um lado beneficia Portugal no acesso a crédito, pelo facto de que o custo da dívida é reduzido, facilitando assim o investimento nas empresas. Por outro lado, uma mudança de política monetária por parte do BCE que eleve as taxas de juro, com um endividamento superior ao PIB poderá deixar o país numa situação fragilizada.

O aumento do desemprego e toda a instabilidade económica proveniente da pandemia do COVID-19 têm criado uma crise acentuada no setor da restauração.

Social

As tradições regionais e as festividades têm uma grande adesão dos cidadãos, o que eleva o potencial retorno dos estabelecimentos, devido à predisposição das pessoas a consumir, sendo um fator fundamental ter a capacidade de resposta nesses períodos específicos do ano, que variam desde a época natalícia durante um mês ou a um único dia como um feriado, seja ele municipal, nacional ou internacional. As feiras semanais dos municípios também são dias relevantes na atividade.

Tecnológica

O ambiente tecnológico da atualidade é positivo para o desenvolvimento das empresas, havendo cada vez mais recursos de comunicação com os clientes.

As redes sociais são uma ferramenta que permite as empresas comunicarem facilmente com os seus clientes. Estas têm recursos como a análise do público, anúncios direcionados e personalizados de acordo com o público-alvo a atingir e formas de comunicar diretamente para uma ou um grupo de pessoas.

As ferramentas de *e-mail* também são muito úteis, sendo uma forma de manter um contacto recorrente com os clientes, enviando campanhas específicas. Estas ferramentas permitem também uma automatização de *e-mails*, bem como, por exemplo, a análise da taxa de abertura de *e-mails* por parte dos clientes.

Os sistemas informáticos de gestão permitem uma análise detalhada acerca dos consumidores e a relação com os produtos e serviços prestados pela empresa, permitindo uma gestão cada vez mais próxima e dinâmica.

Legal

Um fator específico do setor em questão é a legislação sobre a higiene e segurança no trabalho. As empresas são responsáveis por assegurar que os trabalhadores têm as condições de segurança e saúde garantidas. O mesmo é válido relativamente às condições que devem ter os clientes nos estabelecimentos.

A lei n.º 102/2009 de 10 de setembro define as regras gerais que devem ser cumpridas pelos empregadores, como, por exemplo, a obrigatoriedade de disponibilizar informação e formação aos colaboradores, instruir e sensibilizar para os procedimentos de segurança e emergência, suportar os encargos relativamente ao funcionamento dos processos de segurança e saúde no trabalho.

5.3. Análise SWOT

O marketing estratégico é subdividido principalmente na segmentação e no posicionamento. A segmentação do mercado passa pela divisão dos consumidores em características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais (Ferrell e Hartline, 2009; Kotler e Armstrong, 2007).

A análise SWOT têm o seu significado descrito nas siglas, do inglês, S de *Strengths* (Forças), W de *Weaknesses* (Fraquezas), O de *Opportunities* (Oportunidade) e T de *Threats* (Ameaças). Bobrow (1998) refere que esta análise é a melhor ferramenta de análise interna e externa, permitindo à empresa entender melhor a sua situação face ao ambiente em que se insere.

Figura 8: Análise SWOT do plano.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none">• Conceito distinto de pastelaria• Forte notoriedade• Know-how do sócio gerente• Qualidade dos produtos• Evidências físicas com destaque	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Padronização do produto e serviço• Custo fixos do setor elevados• Ausência de avaliação de desempenho
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumento das exportações no setor• Crescimento do comércio <i>on-line</i>• Tendência de desmaterialização documental• Crescimento de canais alternativos (<i>vending</i>)	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">• Elevada concorrência direta e indireta• Diminuição do fluxo de clientes no curto prazo• Covid-19

Fonte: elaboração própria.

5.4. Objetivos e estratégias de marketing

5.4.1. Objetivos de marketing

Os objetivos do plano têm no horizonte temporal o ano de 2021 e são os seguintes:

Objetivos Qualitativos:

- Aumentar a padronização da comunicação
- Aumentar a notoriedade da marca
- Aumentar a lealdade dos clientes
- Aumentar a presença digital

Objetivos Quantitativos:

- Aumentar o alcance nas redes sociais em 100%

- Alcançar 100 clientes registados
- Alcançar 50 contas de e-mail semanalmente
- Igualar a média das perceções com as expectativas dos clientes

5.4.2. Segmentação, *targeting* e posicionamento

O posicionamento é o lugar que a marca ocupa na mente dos consumidores, em termos de identificação e de diferenciação. Essencialmente, o posicionamento é o que identifica (o produto/marca) e ao mesmo tempo distingue da concorrência. Posicionamento não é ação de uma empresa sobre o produto, mas o que é provocado na mente dos clientes (Ries e Trout, 2002).

O segmento de mercado da *Sandes&Baguetes* é o dos serviços de restauração específico de padaria e pastelaria, diferenciando-se pelo facto de servir uma grande variedade de refeições rápidas a qualquer hora do dia, durante o funcionamento dos estabelecimentos.

Os *targets* são os seguintes:

T1: Consumidores de classe média, média alta, residentes na área

T2: Clientes diários de padaria

T3: Clientes de festividades

T4: Trabalhadores da mesma zona geográfica.

5.5. Estratégias de marketing-mix

Na área dos serviços, o marketing-mix é composto por sete variáveis, sendo elas o produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e processos.

Segundo (Kotler e Keller, 2006), a análise das variáveis referidas ajuda a verificar o campo de atuação de cada uma delas, determinar como e que ferramentas estão em curso e as estratégias que devem ser aplicadas de forma a diferenciar-se estrategicamente.

5.5.1. Produto

- Criação de embalagens presente, especificamente de miniaturas
- Destacar os produtos sazonais (redes, televisões expositoras dos estabelecimentos, *outdoor* digital).

5.5.2. Preço

- Criação de cartão de fidelização associado ao software de faturação dos estabelecimentos
- Criar incentivos no sentido de aumentar o número de produtos por compra.

5.5.3. Comunicação

- Criar catálogo de pastelaria, com bolos de aniversário e similares
- Implementar inquéritos periodicamente aos clientes
- Criar página geral da *Sandes&Baguetes nas Redes Sociais*
- Criar site da marca
- Criar ementa digital
- Criar campanhas de e-mail semanais.

É possível dividir a comunicação específica dos períodos sazonais, mais concretamente o Natal e a Páscoa, com as seguintes ações durante as três semanas anteriores até à data do evento: três publicações semanais de informação e de produtos chave nas redes sociais; publicação dum vídeo alusivo à época nas redes sociais e nos *outdoors* digitais; destaque de uma televisão expositora em cada estabelecimento para destaque dos produtos de dias comemorativos como o dia do pai, o dia da mãe e o dia da criança, entre outros.

5.5.4. Distribuição

- Criar a possibilidade de encomendar produtos pelo site
- Criar campanhas de subscrição mensal de produtos para clientes ao domicílio.

5.5.5. Pessoas

- Implementar um sistema de formação padronizado para novos colaboradores
- Criar sistema de incentivos para aumentar as vendas
- Criar sistema de incentivos para aumentar a satisfação dos clientes.
- Reunir periodicamente com os colaboradores.

5.5.6. Evidências físicas

- Criar etiquetas para cada produto em montra
- Criar material de sinalética e decoração nos pontos de venda.

5.5.7. Processos

- Criar processo de registo de clientes
- Criar processo de criação de novos produtos
- Criar processo de comunicação de novos produtos
- Criar processo de comunicação específica para as épocas festivas
- Criar processo de atendimento ao cliente, por telefone, mensagem e presencial.

5.6. Planeamento e implementação

Tabela 16: Calendarização.

	Ação	Área Responsável	1º T 2021	2ºT 2021	3ºT 2021	4ºT 2021
Produto	Criação de embalagens presente			x	x	
	Promover produtos sazonais			x		x
Preço	Criar cartão de fidelização			x		

Plano de Marketing para a marca Sandes&Baguetes

	Criar incentivos para aumentar o número de produtos por cliente		x			
Comunicação	Criar catálogo de pasteleria			x		
	Implementar inquéritos		x		x	
	Criar página geral da Sandes&Baguetes		x			
	Criar site Sandes&Baguetes		x	x	x	x
	Criar ementa digital		x			
	Publicações semanais		x	x	x	x
	Publicar vídeo alusivo a cada época festiva nas redes sociais e nos outdoors digitais		x	x	x	x
	Destacar produtos sazonais nas televisões expositoras dos estabelecimentos		x	x	x	x
	Criar campanhas de e-mail semanais		x	x	x	x
Distribuição	Permitir encomendas por site				x	x
	Criar campanhas de subscrição mensal de produtos para clientes ao domicílio.		x	x	x	x
Pessoas	Implementar um sistema de formação padronizado para novos colaboradores				x	x
	Criar sistema de incentivos para aumentar as vendas			x	x	
	Criar sistema de incentivos para aumentar a satisfação dos clientes			x	x	
	Reunir periodicamente com os colaboradores		x	x	x	x
Evidências Físicas	Criar etiquetas para cada produto em montra		x	x	x	x
	Criar objetos de sinalização e decoração nos pontos de venda		x	x	x	x
Processos	Criar processo de registo de clientes		x			
	Criar processo de criação de novos produtos			x	x	
	Criar processo de comunicação de novos produtos			x	x	
	Criar processo de comunicação específica para as épocas festivas		x	x		
	Criar processo de atendimento ao cliente, por telefone, mensagem e presencial				x	x

Fonte: elaboração própria.

6. Conclusões, limitações e perspectivas futuras

O presente estudo objetivou a elaboração de um plano de marketing para a marca *Sandes&Baguetes*, consubstanciado nos seguintes objetivos específicos: realização de um diagnóstico do ambiente de marketing da empresa, avaliação da qualidade do serviço prestado, definição de uma estratégia de marketing (segmentação e posicionamento) e estabelecimento de políticas de marketing-mix.

Foram realizados dois trabalhos empíricos. O primeiro foi uma entrevista exploratória semiestruturada ao sócio-gerente com o objetivo de conhecer a história da empresa e o próprio percurso do sócio-gerente, perceber os maiores desafios do setor específico onde atua, entender o ponto de vista da gestão sobre as especificidades do marketing e da percepção do serviço prestado pela marca.

Com a entrevista ao sócio-gerente foi possível perceber o ponto de vista estratégico da empresa e como é percebida por parte da gestão a qualidade do serviço prestado. O *know-how* do sócio e a vasta experiência no setor são os fatores preponderantes na eficácia da estratégia seguida até ao momento. O facto de o sócio-gerente acompanhar de perto todos os processos da empresa flexibiliza a percepção sobre a eficácia das medidas tomadas, pelo que é um fator positivo na concretização do plano.

Concluiu-se, em relação ao segundo trabalho empírico (inquérito por questionário, com a escala SERVQUAL), que as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pela marca são inferiores às suas expectativas relativamente às empresas de confeção e venda de produtos alimentares. Verificou-se que nas cinco dimensões do SERVQUAL, as percepções são inferiores às expectativas. No entanto, é de salientar que a classificação mais baixa de uma dimensão da percepção do serviço foi 4.38 numa escala de 1 a 5 (Tabela 15).

Verificou-se que a *Sandes&Baguetes* promove a fidelização dos clientes. 99.3% dos inquiridos responderam no questionário que tinham intenções de voltar a visitar uma loja da *Sandes&Baguetes*. Também se concluiu com o estudo que a mesma percentagem de inquiridos afirmou que recomendaria a *Sandes&Baguetes*.

Após terem sido realizados os trabalhos empíricos foi desenvolvido o plano de marketing, tendo sido verificada uma posição favorável na análise interna, principalmente no que respeita à análise das Cinco Forças de Porter, em que foi verificado apenas um ponto de risco elevado, que diz respeito à oferta no mercado de

produtos substitutos. No entanto, os outros pontos da análise têm um risco médio-baixo.

Em relação aos fatores externos, verificou-se através da análise PESTEL um contexto desfavorável para o setor, havendo uma situação de incerteza que retrai o investimento e afeta diretamente tanto o fluxo como o poder de compra das pessoas. Um ponto positivo retirado dessa mesma análise é a componente tecnológica, tendo um papel importante na forma como se gere a relação com o cliente. Hoje em dia existe o acesso fácil a ferramentas de comunicação como redes sociais, *e-mail* e mensagens diretas, bem como canais de venda *online* ou sistemas de faturação relacionados com os perfis de clientes. Estas ferramentas dão inúmeras vantagens competitivas como o conhecimento do cliente, a personalização dos serviços, o *feedback* rápido e a dinamização dos modelos de negócio.

Na análise SWOT verificou-se que existem forças capazes de aproveitar oportunidades identificadas pelo que é um ponto positivo. No entanto, em relação aos outros dois quadrantes da análise, existe um ponto importante a ter em conta que é o facto de coincidir uma fraqueza com uma ameaça, ou seja, os custos fixos associados ao setor em questão não são favoráveis ao contexto criado pelo Covid-19 (ameaça).

Os objetivos do plano de marketing passam pela melhoria do serviço prestado, a padronização da comunicação, o aumento da notoriedade da marca e o aumento da presença digital.

A *Sandes&Baguetes* posiciona-se como um conceito de padaria e pastelaria complementado com sandes e refeições. Esta vertente distingue a *Sandes&Baguetes* das outras padarias e pastelarias, aos mesmo tempo que o facto de servir refeições num horário alargado distingue-a dos restaurantes por terem horários específicos para almoçar e jantar.

Foram criadas e calendarizadas estratégias para as vertentes do marketing-mix, nomeadamente o produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. Estas estratégias visam essencialmente a aposta na relação com o cliente, na padronização e de comunicação específica nos períodos sazonais.

O objetivo geral deste trabalho, o desenvolvimento de um plano de marketing para a marca *Sandes&Baguetes* foi alcançado. Os objetivos específicos que foram propostos também foram atingidos.

Espera-se a implementação gradual do plano, no sentido de ir ao encontro dos objetivos definidos. Espera-se também, no futuro, fazer um estudo utilizando a escala SERVQUAL, mas com amostras maiores por ponto de venda e em todos os pontos de

venda, no sentido de aferir com mais detalhe a qualidade do serviço geral e em particular. Espera-se igualmente desenvolver um plano de comunicação geral e por ponto de venda.

Como limitações encontradas, a que mais se destaca foi o facto de a quantidade de questionários respondidos não ter sido tão vasta como esperado, nem uniforme em número por todos os estabelecimentos. Apesar da distribuição de questionários ser idêntica por estabelecimento, a taxa de resposta variou, sendo que houve um estabelecimento que teve uma diferença maior no número de respostas.

Bibliografia

- Bobrow, E. (1998). *10 Minute Guide To Planning*. New York: Alpha Books.
- Brinkmann, S. (2007). The good qualitative researcher. *Qualitative Research in Psychology*, 4 (1-2), pp. 127-144.
- Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. Vaxias do Sul: EDUCS.
- Ferrell, O. e Hartline, M. (2009). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gronroos, C. (2009). *Marketing - Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Hill, M. e Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*. Lisboa, Dinâmia – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica
- Iglesias, F. (1990). *Marketing de hospitalidade: conceitos e aplicações: um estudo de caso*. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. (12 ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. e Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. (12 ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. (14 ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico* (4 ed). Lisboa, McGraw Hill.
- Moschis, G., Curasi, C. e Bellenger, D. (2003). Restaurants-selection Preferences of Mature Consumers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), pp. 51-60. DOI: 10.1177/0010880403444005.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985). SERVQUAL: a conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), pp. 41-50. DOI: 10.1177/002224298504900403.
- Peng, G. e Nunes, M. (2007). *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Context for Information Systems Research*. UK, University of Sheffield.
- Ries, A. e Trout, J. (2002). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books.
- Rocha, A. e Silva, J. (2006). Marketing de Serviços: Retrospectiva e Tendências. *Revista de Administração de Empresas*, 46 (4), pp. 79-87. DOI: 10.1590/S0034-75902006000400008.
- Rossi, T. (2009). *O valor percebido nos estabelecimentos de restauração da cidade do Porto*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Shahin, A. (2003). *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*. Iran, University of Isfahan.

Shostack, G. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), pp. 73-80. DOI: 10.2307/1250637

Waters, J. (1998). Eye on Service. *Restaurants & Institutions*, 108 (28), pp. 46-57.

Wirtz, J., e Lovelock, C. (2018). *Essentials of Services Marketing*. (3 ed). Pearson Education. ISBN: 978-1-292-08995-9.

Anexos

Anexo 1. Entrevista exploratória ao sócio-gerente

Com esta entrevista pretende-se avaliar os pontos do plano de marketing na perspetiva do sócio-gerente da empresa “Vítor Esteves Unipessoal Lda”, publicamente conhecida como “*Sandes&Baguetes*”.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Marketing da ESCE IPVC – Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Os dados recolhidos servem apenas para efeito de estruturação de um plano de marketing. A realização da entrevista tem a duração de cerca de 60 minutos.

A empresa

1. Em que ano foi fundada a empresa?
2. Quantos funcionários integram a empresa?
3. Existe uma definição de missão, valores e visão da empresa? Qual?
4. Identifique os maiores desafios no âmbito do setor de atividade em que atuam.
5. Identifique as maiores dificuldades desde a criação da empresa.
6. De que forma é sentido o impacto da conjuntura económica no negócio?
7. Que atividades políticas poderão colocar em causa o negócio?
8. Tendo em conta a conjuntura económica atual, de que forma é sentida oscilação na procura dos produtos/serviços?
9. De que forma é sentida que a constante evolução tecnológica provoca impacto no negócio?
10. Olhando para a empresa com espírito crítico, como classifica:
 - 10.1. Os seus pontos fortes?
 - 10.2. Os seus pontos fracos?
 - 10.3. As suas oportunidades?
 - 10.4. As suas ameaças?

Concorrência

1. Quem identifica como principais concorrentes da *Sandes&Baguetes*?
2. De que forma a concorrência afeta o negócio?

3. Que medidas preventivas estão delineadas de maneira a superar a concorrência?
4. Como define a imagem da empresa face à concorrência?
5. Aos olhos do consumidor, o que distingue a “*Sandes&Baguetes*” da concorrência?

Fornecedores/Parceiros

1. Com quantos fornecedores conta a Sandes&Baguetes?
2. Qual a dependência da marca relativamente aos seus fornecedores?
3. Quantos são os parceiros da Sandes&Baguetes?
4. De que forma a parceria com restaurantes/estabelecimentos é importante para o desenvolvimento da marca?
5. Qual a relação empresa – fornecedores/parceiros?

Mercado alvo/Público-alvo (Segmentação, Posicionamento e Targeting)

1. De que forma é definido o posicionamento da empresa? (identificação e diferenciação)
2. Quem identifica como público-alvo da Sandes&Baguetes?
3. Como caracteriza os clientes da Sandes&Baguetes?
4. De que forma procuram fidelizar os clientes?
5. Quais os principais segmentos alvo da empresa?
6. São todos alvos de estratégias específicas de marketing-mix? Se sim, como? Se não, quais os que pretende atingir nos próximos dois anos?
7. Porque motivo considera a Sandes&Baguetes ser a escolha dos clientes?

Produto

1. Como caracteriza os produtos *Sandes&Baguetes*?
2. Qual a qualidade dos serviços e produtos mais reconhecida pelos clientes?
3. Defina as fases pelas quais passam a criação de novos produtos.
4. Quais as estratégias aplicadas aquando o lançamento de novos produtos?
5. De que forma os clientes podem demonstrar a sua insatisfação ou pedir esclarecimentos?

Preço

1. O preço é um fator preponderante neste sector de atividade? De que forma o preço médio influencia o posicionamento da empresa?
2. Quais os critérios aplicados aquando a definição do preço de um produto?
3. O preço praticado pela *Sandes&Baguetes* é superior ou inferior ao praticado pela concorrência? Porquê?
4. É verificada manifestação dos clientes face ao preço?

Distribuição

1. De que forma foi elaborada a política de distribuição?
2. A política de distribuição implementada será mantida nos próximos anos?
3. Quais os canais de distribuição utilizados? Apenas venda direta ou são utilizados outros meios?

Comunicação

1. Qual pensa ser a imagem da empresa entre os clientes?
2. Quais são as estratégias definidas para motivar o cliente a procurar a marca?
3. De que forma é feita a divulgação da marca?
4. De que forma é conseguida a comunicação direta com os clientes atuais?
5. É conhecedor do nível de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados? De que forma acede a essa informação?
6. O contacto com os clientes antigos que já não procuram a marca mantém-se?

Perspetivas futuras

1. De que forma define a estratégia da empresa a curto, médio e longo prazo?
2. Face a uma eventual intenção de crescimento, qual a estratégia específica para o período compreendido entre junho de 2018 e junho de 2019?
3. Enumere, por ordem de importância de desenvolvimento/implementação na empresa as seguintes áreas:
 - Comunicação _____
 - Desenvolvimento de produtos _____
 - Instalações _____
 - Aumento da capacidade de produção _____
 - Ativos _____
4. Numa perspetiva futura, de que forma visualiza a empresa no ano de 2020?

Anexo 2. Questionário

Com este questionário pretende-se avaliar a qualidade de serviço prestado pela empresa Sandes & Baguetes.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Marketing da ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais do IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas. A realização do questionário tem a duração de cerca de 5 minutos.

A sua participação é muito importante. Obrigado pela colaboração!

1. Caracterização Sociodemográfica.

1. Género:

Feminino

Masculino

2. Idade: _____

3. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a) /União de fato

Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Habilitações Literárias:

Nenhuma

1º ciclo

2º ciclo

3º ciclo

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

5. Condições perante o trabalho (selecione todas as opções que considerar adequadas):

Estudante

Desempregado(a)

Doméstico(a)

Reformado(a)

Trabalhador por conta própria

Trabalhador por conta de outrem

6. Rendimento médio mensal:

≤ 500€

Entre 500€ e 999€

Entre 1000€ e 1499€

≥ 1500€

7. Nacionalidade: Portuguesa Outra Qual? _____

8. País de residência: Portugal Outro Qual? _____

9. Já visitou outra Sandes & Baguetes? Não Sim

Se respondeu sim, indique quais as lojas Sandes & Baguetes que já visitou:

Sandes & Baguetes (perto da Estação de comboios de Monção)

Sandes & Baguetes (da estrada do Arcos em Monção)

Sandes & Baguetes (zona industrial de Monção)

Sandes & Baguetes (quinta da Oliveira em Monção)

Sandes & Baguetes (perto da Igreja Matriz de Monção)

Sandes & Baguetes (em frente à estação de camionagem de Valença)

Sandes & Baguetes (perto da loja Optiminho em Valença)

Sandes & Baguetes (Vila Nova de Cerveira)

Sandes & Baguetes (Caminha)

2. Indique, por favor, o grau de importância que tem para si, cada um dos seguintes aspetos, quando pensa na qualidade do serviço da empresa “Sandes & Baguetes”.

Modelo Servqual – Adaptado de PARASURAMAN et al. (1988)

Rodear com símbolo “O” a pontuação atribuída a cada parâmetro:

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

E1. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem possuir equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
P1. A empresa “Sandes & Baguetes” possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
E2. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
P2. A empresa “Sandes & Baguetes” tem instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
E3. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
P3. Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
E4. Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares, as instalações físicas devem estar de acordo com o tipo de serviços prestados.	1	2	3	4	5
P4. Na empresa “Sandes & Baguetes”, as instalações físicas estão de acordo com o tipo de serviços prestados.	1	2	3	4	5
E5. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
P5. A empresa “Sandes & Baguetes” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
E6. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
P6. A empresa “Sandes & Baguetes” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
E7. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
P7. A empresa “Sandes & Baguetes” presta os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
E8. As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
P8. A empresa “Sandes & Baguetes” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
E9. Os colaboradores das empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
P9. Os colaboradores da empresa “Sandes & Baguetes” têm um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
E10. Os colaboradores das empresas de confeção e venda de	1	2	3	4	5

produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.					
P10. Os colaboradores da empresa “Sandes & Baguetes” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
E11. Numa empresa de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	1	2	3	4	5
P11. Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	1	2	3	4	5
E12. Numa empresa de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.	1	2	3	4	5
P12. Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores inspiram confiança.	1	2	3	4	5
E13. Nas empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
P13. Na empresa “Sandes & Baguetes” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
E14. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
P14. A empresa “Sandes & Baguetes” tem colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
E15. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
P15. A empresa “Sandes & Baguetes” tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
E16. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
P16. A empresa “Sandes & Baguetes” tem um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
E17. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
P17. A empresa “Sandes & Baguetes” compreende as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
E18. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
P18. A empresa “Sandes & Baguetes” tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
E19. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
P19. A empresa “Sandes & Baguetes” tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
E20. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
P20. A empresa “Sandes & Baguetes” tem materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
E21. Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.	1	2	3	4	5

P21. Quando temos problemas, a empresa “Sandes & Baguetes” é simpática e reconfortante.	1	2	3	4	5
E22. As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ser confiáveis.	1	2	3	4	5
P22. A empresa “Sandes & Baguetes” é confiável.	1	2	3	4	5

3. Distribua 100 pontos pelos seguintes fatores, em termos da importância que lhes atribui na qualidade dos serviços prestados pela empresa “Sandes & Baguetes”.

NOTA: a soma dos valores atribuídos às 5 afirmações seguintes não pode exceder os 100 pontos

3.1. Instalações e aparência das infraestruturas físicas dos equipamentos e dos materiais utilizados pela empresa “Sandes & Baguetes”:

3.2. Capacidade dos funcionários da empresa “Sandes & Baguetes” para realizarem os serviços com prontidão e exatidão e de forma fiável:

3.3 Disponibilidade dos funcionários da empresa “Sandes & Baguetes” para ajudar os clientes:

3.4 Conhecimento, simpatia, competências e cortesia dos funcionários da empresa “Sandes & Baguetes”:

3.5 Atenção personalizada, preocupação com o cliente e boa comunicação prestada pela empresa “Sandes & Baguetes”:

--

4. Já tinha estado anteriormente na empresa “Sandes & Baguetes?” Assinale com um “O”.

Sim	Não
-----	-----

5. Como classifica a qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Sandes & Baguetes”? Assinale com um “O”.

Muito fraco	Fraco	Pouco satisfatório	Satisfatório	Bom	Muito bom	Excelente
-------------	-------	--------------------	--------------	-----	-----------	-----------

6. No caso de voltar ao Porto tenciona voltar à empresa “Sandes & Baguetes”? Assinale com um “O”.

Sim	Não
-----	-----

7. Recomendaria a empresa “Sandes & Baguetes”? Assinale com um “O”.

Sim	Não
-----	-----

8. Qual a sua satisfação com esta visita à empresa “Sandes & Baguetes”?

Assinale com um “O”.

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
-----------------	------------------	------------	------------------

**Obrigado
pela sua
colaboração!**



Anexo 3. Análise descritiva por questão

Tabela 17: Análise descritiva por questão.

	Sigla s	Questão	N	M±s	Min- Máx	GAP
Tangibilidade	E1	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem possuir equipamentos modernos.	140	4.51 ± 0.75	1-5	-0.20
	P1	A empresa "Sandes & Baguetes" possui equipamentos modernos.	137	4.31 ± 0.76	1-5	
	E2	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter instalações visivelmente atraentes.	140	4.72 ± 0.52	3-5	-0.29
	P2	A empresa "Sandes & Baguetes" tem instalações visivelmente atraentes.	141	4.43 ± 0.66	3-5	
	E3	Nas empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	142	4.79 ± 0.46	3-5	-0.38
	P3	Na empresa "Sandes & Baguetes", os colaboradores têm uma aparência cuidada.	142	4.41 ± 0.75	2-5	
	E4	Nas empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares, as instalações físicas devem estar de acordo com o tipo de serviços prestados.	138	4.67 ± 0.58	1-5	-0.17
	P4	Na empresa "Sandes & Baguetes", as instalações físicas estão de acordo com o tipo de serviços prestados.	143	4.50 ± 0.67	1-5	
Fiabilidade	E5	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	140	4.67 ± 0.57	3-5	-0.27
	P5	A empresa "Sandes & Baguetes" cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	139	4.40 ± 0.77	1-5	
	E6	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	140	4.71 ± 0.54	3-5	-0.24
	P6	A empresa "Sandes & Baguetes" manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	139	4.47 ± 0.64	3-5	
	E7	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	140	4.78 ± 0.47	3-5	-0.35
	P7	A empresa "Sandes & Baguetes" presta os serviços dentro do prazo prometido.	141	4.43 ± 0.79	1-5	
	E8	As empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	137	4.70 ± 0.59	2-5	-0.25
	P8	A empresa "Sandes & Baguetes" informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	141	4.45 ± 0.78	1-5	
Capacidade de Resposta	E9	Os colaboradores das empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter um desempenho rápido.	140	4.64 ± 0.59	2-5	-0.36
	P9	Os colaboradores da empresa "Sandes & Baguetes" têm um desempenho rápido.	141	4.28 ± 0.87	1-5	
	E10	Os colaboradores das empresas de confeitaria e venda de produtos alimentares devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	140	4.67 ± 0.56	2-5	-0.29
	P10	Os colaboradores da empresa "Sandes & Baguetes" têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	141	4.38 ± 0.69	2-5	
	E11	Numa empresa de confeitaria e venda de produtos alimentares, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	141	4.40 ± 0.75	2-5	-0.24

Plano de Marketing para a marca Sandes&Baguetes

	P11	Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	141	4.16 ± 0.86	1-5	
	E12	Numa empresa de confeção e venda de produtos alimentares, os colaboradores devem inspirar confiança.	141	4.83 ± 0.46	2-5	-0.33
	P12	Na empresa “Sandes & Baguetes”, os colaboradores inspiram confiança.	142	4.50 ± 0.78	1-5	
	E13	Nas empresas de confeção e venda de produtos alimentares é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	139	4.64 ± 0.65	2-5	-0.18
	P13	Na empresa “Sandes & Baguetes” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	141	4.46 ± 0.82	1-5	
	E14	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores atenciosos.	139	4.81 ± 0.44	3-5	-0.32
	P14	A empresa “Sandes & Baguetes” tem colaboradores atenciosos.	141	4.49 ± 0.71	1-5	
	E15	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	140	4.71 ± 0.52	3-5	-0.31
Segurança	P15	A empresa “Sandes & Baguetes” tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	139	4.40 ± 0.77	1-5	
	E16	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter um atendimento personalizado.	140	4.48 ± 0.67	2-5	-0.27
	P16	A empresa “Sandes & Baguetes” tem um atendimento personalizado.	139	4.21 ± 0.92	1-5	
	E17	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	141	4.55 ± 0.64	2-5	-0.20
	P17	A empresa “Sandes & Baguetes” compreende as necessidades específicas dos clientes.	139	4.35 ± 0.70	2-5	
	E18	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	140	4.69 ± 0.54	3-5	-0.33
	P18	A empresa “Sandes & Baguetes” tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	140	4.36 ± 0.81	1-5	
	E19	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	141	4.68 ± 0.63	1-5	-0.10
	P19	A empresa “Sandes & Baguetes” tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	142	4.58 ± 0.70	1-5	
Empatia	E20	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ter materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	140	4.69 ± 0.54	3-5	-0.23
	P20	A empresa “Sandes & Baguetes” tem materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	141	4.46 ± 0.72	1-5	
	E21	Quando os clientes têm problemas, as empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ser simpáticas e reconfortantes.	139	4.61 ± 0.67	1-5	-0.25
	P21	Quando temos problemas, a empresa “Sandes & Baguetes” é simpática e reconfortante.	140	4.36 ± 0.78	1-5	
	E22	As empresas de confeção e venda de produtos alimentares devem ser confiáveis.	140	4.81 ± 0.43	3-5	-0.19
	P22	A empresa “Sandes & Baguetes” é confiável.	141	4.62 ± 0.59	2-5	

Fonte: elaboração própria.