



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Maria Alves Belfort Barros Cavalcanti

PLANO DE MARKETING RESTAURANTE BEEF D'OURO

TRABALHO DE PROJETO
Mestrado em Marketing

TRABALHO EFECTUADO SOB A ORIENTAÇÃO DE
Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca
Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

Novembro 2024

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo elaborar um plano de marketing para a empresa Oliveira Martins Alves, Lda, conhecida como Beef D'Ouro ou Beef Douro. O restaurante é uma steakhouse tradicional localizada na cidade de Gondomar, sub-região da Área Metropolitana do Porto, focada em carnes premium e pratos portugueses. Os objetivos específicos envolveram a análise do ambiente de marketing, a avaliação da qualidade do serviço e a definição de estratégias de segmentação, posicionamento e marketing-mix.

O Beef D'Ouro é um restaurante familiar que combina a tradição gastronómica com a excelência na seleção de carnes e vinhos, oferecendo refeições de alta qualidade em um ambiente sofisticado e acolhedor. O restaurante trabalha tanto com um menu fixo quanto com sugestões diárias do chef, além de serviços de *take away* e *delivery* por meio de plataformas digitais.

O projeto incluiu dois estudos empíricos: uma entrevista semiestruturada com o gerente para entender a gestão e os desafios da empresa, e um inquérito SERVQUAL aplicado aos clientes, medindo a diferença entre as expectativas e a percepção do serviço. Com base nesses dados, foi desenvolvido um plano de marketing com diagnósticos interno e externo, definição de objetivos e estratégias de marketing-mix, além de um plano de ações calendarizado, visando o crescimento contínuo e a fidelização dos clientes.

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

ABSTRACT

This project aimed to develop a marketing plan for the company Oliveira Martins Alves, Lda, publicly known as Beef D'Ouro or Beef Douro. The restaurant is a traditional steakhouse located in Gondomar, part of the Porto Metropolitan Area, specializing in premium cuts of meat and Portuguese dishes. The specific objectives included analyzing the marketing environment, evaluating service quality, and defining segmentation, positioning, and marketing mix strategies.

Beef D'Ouro is a family-owned restaurant that combines culinary tradition with excellence in meat and wine selection, offering high-quality meals in a sophisticated and welcoming setting. The restaurant operates with a fixed menu and daily chef's specials, in addition to takeaway and delivery services via digital platforms.

The project involved two empirical studies: a semi-structured interview with the manager to understand the business management and challenges, and a SERVQUAL survey applied to customers, assessing the gap between service expectations and perceptions. Based on the findings, a marketing plan was developed, including internal and external diagnostics, the definition of objectives and marketing mix strategies, and a calendarized action plan aimed at continuous growth and customer loyalty.

Keywords: Marketing Plan; SERVQUAL; Marketing Mix; Service Marketing; Restaurant Industry.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai (em memória) e a minha avó Maria Cleide, duas pessoas importantes na minha vida que não concluíram o estudo secundário e a minha mãe Guiomar por ser a minha principal motivação e inspiração nos estudos. O sentimento é de gratidão por tudo que fizeram por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio e amor dedicados, ao meu namorado e aos amigos que sempre acreditaram e torceram por mim.

Ao professor Manuel Fonseca por aceitar ser o meu orientador e prestar toda ajuda, compreensão e profissionalismo.

À professora Andreia Teixeira por toda ajuda e profissionalismo.

Ao restaurante Beef D'Ouro por toda ajuda e confiança na elaboração deste trabalho.

O caminho foi longo e desafiador, mas sem a ajuda de vocês não seria possível.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

AHRESP - A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AMA - American Marketing Association

DGAV - Direção-Geral de Alimentação e Veterinária

CTC - Comité de Turismo e Competitividade

ET2027 - Estratégia Turismo 2027

INE-PT - Instituto Nacional de Estatística de Portugal

ONU Turismo - Organização Mundial do Turismo

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

STT - “Storage and transfer technology” (Tecnologias de armazenamento e transferência)

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Objetivos da investigação	1
1.3 Estrutura do trabalho	2
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 – Turismo e restauração em Portugal	3
2.1.1 - O sector de restauração em Portugal	7
2.2 – Marketing de serviços e SERVQUAL	9
2.3 - Marketing na restauração	13
2.4 – Marketing digital	15
2.5 – Planeamento de marketing	19
3 – METODOLOGIA	22
3.1 - Estudo 1 – Entrevista exploratória	22
3.1.1 Instrumento de recolha de dados e objetivos	22
3.1.2 Análise de dados	23
3.1.3 Conclusões	28
3.2 - Estudo 2 – Inquérito por questionário SERVQUAL	28
3.2.1 Instrumento de recolha de dados e objetivos específicos	28
3.2.1.1 Caracterização da investigação	29
3.2.2 Definição da amostra	29
3.2.3 Métodos estatísticos	30
3.2.4 Análise e discussão de resultados	31
3.2.4.1 Fiabilidade e validade do instrumento de medida	32
3.2.4.2 Expectativas e perceções do SERVQUAL	33
3.2.5 Análise dos objetivos específicos	41
3.2.5.1 Objetivo 1	41
3.2.5.2 Objetivo 2	42
3.2.5.3 Objetivo 3	42
3.2.5.4 Objetivo 4	43

3.2.6 Análise de questões complementares ao estudo	44
4 - PLANO DE MARKETING	45
4.1 Diagnóstico empresarial	45
4.1.1 Apresentação do restaurante Beef D'Ouro	45
4.1.2 Missão, visão e valores	45
4.2 Análise da envolvente interna	45
4.2.1 Recursos humanos/pessoas	45
4.2.2 Recursos financeiros	46
4.2.3 Recursos de fornecedores	46
4.2.4 Recursos de serviços	47
4.2.5 Recursos de preço	47
4.2.6 Recursos de local e distribuição	48
4.2.7 Recursos de comunicação	48
4.2.8 Recursos de processos	49
4.2.9 Recursos de evidências físicas	50
4.3 Análise da envolvente externa	51
4.3.1 Análise PESTAL	51
4.3.1.1 Ambiente político-legal	51
4.3.1.2 Ambiente económico	52
4.3.1.3 Ambiente sociocultural	53
4.3.1.4 Ambiente tecnológico	55
4.3.2 Análise dos concorrentes	56
4.4 Análise de clientes	58
4.5 Análise SWOT	58
4.6 Objetivos e estratégias de marketing	59
4.6.1 Objetivos de marketing	59
4.6.2 Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento	60
4.7 Estratégias de marketing mix	61
4.7.1 Estratégias de produto	62
4.7.2 Estratégias de preço	62
4.7.3 Estratégias de distribuição (praça)	63
4.7.4 Estratégias de comunicação (promoção)	63
4.7.5 Estratégias de pessoas	64
4.7.6 Estratégias de evidências físicas	64
4.7.7 Estratégias de processos	65
4.8 Planeamento e implementação	65
5 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Road Map.....	6
Figura 2: Tempo diário gasto usando mídias sociais.	17
Figura 3: Uso de mídia social vs. população.	18
Figura 4: Análise SWOT na perspectiva do gerente.	25

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caraterização da amostra	30
Tabela 2: Fiabilidade e validade das questões – Modelo SERVQUAL.	33
Tabela 3: Dados das expectativas vs perceções da dimensão tangibilidade. ...	33
Tabela 4: Dados das expectativas vs perceções da dimensão fiabilidade.	35
Tabela 5: Dados das expetativas vs perceções da dimensão capacidade de resposta.....	37
Tabela 6: Dados das expectativas vs perceções da dimensão segurança.	38
Tabela 7: Dados das expectativas vs perceções da dimensão empatia.	39
Tabela 8: : Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do SERVQUAL). * Nível de significância de 5%.	41
Tabela 9: Visitas dos clientes ao restaurante.	42
Tabela 10: Tabulação cruzada Qualidade * Novo Cliente.	43
Tabela 11: Intenção de recomendação.	43
Tabela 12: Preço médio praticado pelos concorrentes identificados. €: euros.	57
Tabela 13: Análise SWOT	59
Tabela 14: Calendarização.....	65

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A restauração em Portugal é importante para a cultura e economia do país, sendo conhecido pela sua boa gastronomia e tradição culinária. A cidade do Porto, por exemplo, foi eleita mais de uma vez como o melhor destino urbano no mundo e apresenta várias opções de restaurantes para atender a todos os gostos. Facilmente encontra-se pequenas tasquinhas tradicionais, até restaurantes de alta qualidade gastronômica, tanto da cozinha tradicional como ampla variedade da cozinha internacional.

Com tantas possibilidades no setor da restauração fica mais difícil para um restaurante ter um diferencial diante da concorrência e conseguir se destacar. Dessa forma, é imprescindível investir em um plano de marketing.

Este projeto foi desenvolvido como parte do trabalho final para a obtenção do grau de mestre em Marketing. O objetivo principal é a criação de um plano de marketing para a empresa Oliveira Martins Alves, Lda, conhecida como Beef D'Ouro, localizada em Gondomar. O restaurante atua no setor de serviços desde 2017 e oferece um conceito inovador que combina a tradição com pratos típicos portugueses e a inovação ao proporcionar experiências gastronômicas centradas em carnes premium.

O plano de marketing é uma ferramenta importante e muito utilizada para direcionar e controlar as atividades de marketing de uma empresa. No caso do Beef D'ouro, esse instrumento irá auxiliar o negócio a atingir os seus objetivos, adaptar-se às possíveis mudanças no mercado, construir um bom relacionamento com seus clientes, aumentar a visibilidade do restaurante como também impulsionar o seu sucesso e crescimento.

1.2 Objetivos da investigação

O objetivo geral deste projeto é a elaboração de um plano de marketing estratégico para o restaurante Beef D'Ouro, visando reforçar sua posição no

mercado, melhorar a qualidade dos serviços e promover o crescimento sustentável do negócio.

Os objetivos específicos da investigação são:

1. Elaborar o diagnóstico externo e interno da empresa;
2. Avaliação da qualidade do serviço
3. Definir os objetivos de marketing
4. Definir a estratégia de marketing (modelo STP – Segmentação, Targeting e Posicionamento);
5. Definir o marketing-mix no contexto dos serviços;
6. Elaboração de um plano de ações calendarizado.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente projeto está organizado em cinco capítulos principais, cada um abordando diferentes etapas do desenvolvimento do plano de marketing para o restaurante Beef D'Ouro.

O primeiro capítulo introduz o contexto do trabalho, os objetivos gerais e específicos, e a relevância do estudo para o setor de restauração. Também apresenta uma visão geral do restaurante, destacando suas características e diferenciais.

O segundo capítulo consiste no enquadramento teórico, abordando conceitos essenciais como marketing de serviços, o modelo SERVQUAL, planeamento de marketing. Além disso, discute a importância do marketing digital e as tendências no setor de restauração em Portugal.

O terceiro capítulo detalha a metodologia utilizada, incluindo a descrição dos estudos empíricos: uma entrevista semiestruturada com o gerente do Beef D'Ouro e a aplicação de questionários SERVQUAL aos clientes. São explicados os instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise estatística empregados. Além disso, é apresentada a análise dos resultados obtidos nos estudos empíricos. Inclui a análise *SWOT* do restaurante e os dados das avaliações de qualidade percebida pelos clientes, destacando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

O quarto capítulo propõe o plano de marketing. Ele é dividido pelos seguintes pontos cruciais: diagnóstico empresarial; análise da envolvente interna e externa; análise de clientes e da concorrência; análise SWOT; objetivos e estratégias de marketing; estratégia de marketing-mix e planeamento e implementação.

O trabalho é concluído no quinto capítulo com as considerações finais, destacando as principais conclusões e as perspectivas futuras para o Beef D'Ouro.

2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 – Turismo e restauração em Portugal

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (ONU Turismo, 2024), que é a agência das Nações Unidas responsável pela promoção do turismo responsável, sustentável e universalmente acessível, o turismo tornou-se um dos ramos da economia que mais cresceu rapidamente no mundo, mas para isso, precisou apresentar um crescimento constante e uma diferenciação demasiada. Para a Organização, a quantidade de negócios atualmente na área do turismo, iguala-se ou até ultrapassa as atividades relacionadas, por exemplo, às exportações de petróleo, produtos alimentares ou automóveis. É um sector imprescindível no comércio internacional e uma das fundamentais origens de receitas para vários países em expansão. Além disso, a disseminação global do turismo em países industrializados e desenvolvidos trouxe benefícios económicos e de emprego em muitas esferas relacionadas.

Diniz (2023) contextualiza que o turismo vem ressaltando a princípio as questões económicas, sociais, geográficas e tem obtido um crescente significado nessas áreas. O aumento do rendimento das famílias, a criação de empregos, a melhoria de infraestruturas são exemplos de efeitos positivos causados por este sector, mas também existem os efeitos negativos como a degradação ambiental, as desigualdades económicas e a perda de identidade cultural e social.

Sobre o número de empregos, Costa (2022) afirma que o turismo aumenta a empregabilidade. Segundo o autor, a competitividade entre as organizações e a crescente concorrência entre elas, seja dentro ou fora do mesmo destino turístico, gera a prestação de um serviço de qualidade associado a boas estratégias socioculturais e ambientais.

Diversos são os fatores que influenciam o turismo, sendo que podem reunir-se em três categorias: naturais, económicos e sociais. Sobre os elementos naturais, ele se beneficia dos recursos do meio ambiente como paisagens, rios, lagos, florestas e culturas locais. Os aspectos económicos estão relacionados às políticas públicas, que incentivam o desenvolvimento de atividades turísticas baseadas em recursos naturais e sua preservação. Por último, os fatores sociais envolvem a demografia e as opiniões da comunidade local sobre o turismo, que comprovam a importância que essa atividade pode significar para a comunidade. Logo, embora o turismo contribua para o crescimento socioeconómico de um país, ele apresenta características distintas em várias regiões (Diniz, 2023).

O turismo sofreu muitos impactos por causa da pandemia do COVID-19, mas o segmento apresenta uma recuperação otimista. Para o ano de 2024, a expectativa era de que o turismo internacional recuperaria totalmente os níveis pré-pandemia, com estimativas iniciais apontando para um crescimento de 2% acima dos níveis de 2019 nas chegadas de turistas internacionais. As perspectivas positivas para o sector refletem-se no último inquérito do Índice de Confiança do Turismo da ONU, com 67% dos profissionais do turismo a indicarem perspectivas melhores ou muito melhores para 2024 em comparação com 2023 (Turismo da ONU, 2024).

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE-PT) divulgados no portal TravelBI (2024), que publica os principais indicadores de desempenho do turismo e da sua análise competitiva, em dezembro de 2023, o sector de alojamento turístico registrou 1,8 milhão de hóspedes (+10,9%) e 4,0 milhões de dormidas (+8,2%), gerando 289,0 milhões de euros de proveitos totais (+13,9%) e 204,2 milhões de euros de proveitos de aposento (+15,0%). Comparativamente a dezembro de 2019, continuam a registrar aumentos mais notáveis, de 40,8% nos proveitos totais e de 44,9% nos

proveitos relativos a aposento. O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR¹) atingiu 36,2 euros (+9,2%; +7,7%) e o rendimento médio por quarto ocupado (ADR²) atingiu 92,4 euros (+6,7%; +5,0% em novembro).

Ainda segundo os dados preliminares do INE (2023), as dormidas cresceram 10,7% (+2,1% para residentes e +14,9% para não residentes), correspondendo a um aumento de 20,1% nos proveitos totais e 21,3% nos proveitos relativos à acomodação (+40,2% e +43,0%, respetivamente, em comparação com 2019). Os municípios com maior representatividade, em comparação com 2019, no total de dormidas foram o Porto (com um aumento de 28,0 por cento), Funchal (com um aumento de 24,2 por cento) e Lisboa (com um aumento de 8,3 por cento).

Levando em conta todos os tipos de alojamento, incluindo pousadas de juventude, pousadas turísticas, campismos e colônias de férias, foram registrados 32,5 milhões de hóspedes em 2023 e 85,2 milhões de dormidas, um crescimento de 12,7% e 10,4%, respetivamente. As dormidas dos residentes aumentaram 2,5%, enquanto as dormidas dos não residentes aumentaram 14,8% (INE, 2023).

No site Turismo de Portugal, que é a Autoridade Turística Nacional, está A “Estratégia Turismo 2027” (ET2027), aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 134/2017, de 27 de setembro.

¹ RevPAR: do inglês revenue per available room, ou receita por quarto disponível, é uma métrica de desempenho no setor de hotelaria calculada dividindo a receita total de quartos de um hotel pela contagem de quartos e o número de dias no período que está sendo medido. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Revpar>

² ADR: a tarifa diária média, do inglês Average Daily Rate, é um indicador-chave de performance (KPI) no setor hoteleiro, que fornece informações úteis sobre o desempenho do hotel. <https://www.cloudbeds.com/pt-br/ferramentas/adr/>



Figura 1: Road Map.
Fonte: Turismo de Portugal I.P, 2017.

Essa estratégia foi desenvolvida através de um método participativo, prolongado e criativo, em que o Estado é responsável e mobiliza os agentes e a sociedade. Ela representa uma visão de longo prazo, ligada com uma ação no curto prazo. Dentre os objetivos dessa estratégia está proporcionar um quadro referencial estratégico a 10 anos para o turismo nacional, promover uma integração das políticas setoriais e gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do Turismo (Turismo de Portugal I.P, 2017).

Na 31ª edição dos World Travel Awards, a qual aconteceu em Berlim no início de março de 2024, Portugal foi reconhecido em 31 categorias dos vencedores da Europa. A Madeira foi eleita como principal destino insular, Lisboa ganhou como principal destino urbano da Europa e Porto foi eleito como principal destino metropolitano à Beira-Mar. Em 2023, Portugal ganhou como principal destino da Europa, Lisboa como principal destino urbano e o Porto como principal destino de férias urbanas (Turismo de Portugal, 2024).

Nas últimas edições do World Travel Awards, Portugal sempre aparece em muitas categorias e ganha prêmios, o que comprova como o turismo no país vem crescendo e atraindo pessoas do mundo todo, as quais buscam explorar e

conhecer as inúmeras atividades turísticas ofertadas pelo país (World Travel Awards, 2024).

Muitos países despertam o interesse dos turistas devido a gastronomia e enoturismo. Esses dois componentes retratam a história e identidade dos destinos como também se tornam uma marca importante para eles. Tanto a gastronomia como o enoturismo ajudam na revitalização e diversificação do turismo, além de promoverem o desenvolvimento económico de cada país. Dessa forma, os locais conseguem se promover e preservar, ao mesmo tempo, suas tradições, diversidades e compensar a genuinidade (Turismo ONU, 2024).

De acordo com a definição de turismo gastronómico dada pelo Comité de Turismo e Competitividade (CTC) da ONU Turismo (2024), ele é um tipo de actividade turística, o qual é definido pela experiência do visitante relacionada à alimentação, produtos e outras actividades durante a viagem. Para além de experiências culinárias tradicionais ou contemporâneas, o turismo gastronómico pode também envolver outras práticas relacionadas, como participar em festivais gastronómicos. Já o Enoturismo, como parte do turismo gastronómico, é um turismo em que as pessoas buscam visitar vinícolas, adegas, provar, consumir ou comprar vinhos.

O turismo visa principalmente atrair novos visitantes, tendo a gastronomia como seu elemento fundamental. Através da gastronomia os turistas vivem experiências, enriquecem-se de cultura e história e, principalmente, da essência da cidade visitada. O Turismo Gastronómico, Culinary Tourism, Food Tourism são algumas das referências usadas para descrever um tipo de turismo, que somente há pouco tempo, despertou o interesse por parte de investidores ou pessoas (Rocha, 2020).

2.1.1 - O sector de restauração em Portugal

A gastronomia portuguesa obteve mais notoriedade quando em 26 de julho do ano 2000 foi declarada oficialmente como Património Cultural de Portugal, esse título trouxe ganhos para os empresários do setor de restauração. (Gomes, 2018).

Uma publicação feita no site da Culture Trip (2023) sobre as melhores viagens europeias para apreciadores da alta culinária, destacou que Portugal é um dos melhores destinos de marisco do planeta, tendo como característica definidora da sua cultura culinária a produção de doces. Conforme o site, as vilas e cidades do país estão repletas de vitrines de confeitarias incríveis. O pastel de nata é o produto de exportação mais famoso do país. Além de comidas, os admiradores de vinho também estarão no seu elemento, tanto nas caves do vinho do Porto como numa adega local no coração do Vale do Douro.

A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) realizou em junho de 2023 um inquérito, o qual mostrou que no primeiro semestre desse ano a maioria das empresas de alojamento e restauração registaram aumentos na faturação, após comparação com o mesmo período em 2022. No setor da restauração, o aumento foi de até 25% da faturação apresentado por 35% das empresas, já no setor de alojamento, os aumentos foram de até 30% obtidos por 31% delas.

Porto é uma cidade que atrai muitos turistas para Portugal e é conhecida pela sua boa gastronomia e produção de vinhos. Ela possui uma variedade de recursos e produtos, que incluem o vinho, a natureza, o rio Douro, a tranquilidade e o bem-estar e pelo deslumbrante património histórico e cultural. A região do vinho demarcada mais antiga do mundo, o Alto Douro Vinhateiro, foi declarada Património da Humanidade pela Unesco em 14 de dezembro de 2001. Esta classificação atende a vários critérios, incluindo o fato de que a região produz vinho há cerca de dois mil anos e que suas paisagens refletem a evolução cultural, social, tecnológica e económica da região (Rocha, 2020).

A Preply (2024), que é uma plataforma online de aprendizagem de idiomas, realizou em janeiro desse ano uma pesquisa com 500 portugueses de todas as regiões, conectados à internet, para saber quais os destinos eles pretendem visitar dentro e fora do país em 2024. Além de contarem sobre os desafios de viagens mais comuns, eles também elegeram os melhores destinos de acordo com os quesitos gastronomia, bons anfitriões, atrações e infraestrutura. Segundo a plataforma, visitar o Porto é a finalidade de 4 em cada 10 entrevistados. A cidade ganhou o primeiro lugar do ranking com 37% ao ser

um dos destinos dos sonhos escolhido para o novo ano e dividiu o pódio com Aveiro (29%) e Lisboa (27,2%).

O Time Out Group, empresa líder global em mídia e hotelaria, divulgou no seu site, em janeiro de 2024, uma pesquisa anual realizada com os moradores de cidades de todo o mundo, os quais foram solicitados para informarem como vivem, trabalham e se divertem nas suas localidades. Esse estudo foi feito pelos especialistas da empresa com base nas opiniões e conhecimentos dos habitantes locais. No ranking, a cidade do Porto ficou em décimo lugar. De acordo com o Time Out, a segunda cidade de Portugal é um lugar onde as pessoas comem e bebem bem. Além disso, 98% dos moradores consideram que é uma cidade bonita.

É necessário para o sector da restauração, tanto em Porto como em outras cidades de Portugal, acompanhar as mudanças. A área da restauração possui muita competitividade e seus gestores estão sempre em busca de oferecer o melhor produto/serviço e cumprir metas definidas, sendo imprescindível para os gerentes estarem atentos às mudanças e se importarem com as características intrínsecas e extrínsecas. Na atualidade com a tecnologia sempre a trazer novidades é fácil escolher um restaurante e fazer uma reserva online. Os restaurantes que aderem as modernidades, geralmente estão presentes nas redes sociais. Com isso, eles buscam aceitação e interesse por parte dos jovens e de outros grupos da sociedade (Rocha, 2020).

2.2 – Marketing de serviços e SERVQUAL

Conforme a American Marketing Association (AMA, 2017), o marketing é uma actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral. Ele é a ação de descobrir e atender às demandas do cliente. Esta é uma tarefa muito importante para as empresas, porque o marketing bem-sucedido pode gerar clientes e conversões.

O que é conhecido como "serviços" é a actividade económica que envolve uma troca de valor entre um vendedor e um consumidor no mercado. Os serviços

são definidos como execuções, geralmente baseadas em tempo. Eles dominam a economia global e o tamanho do sector de serviços está aumentando em quase todos os países do mundo. Até em economias emergentes a produção está crescendo rapidamente, muitas vezes, pelo menos metade do PIB. Vários serviços são utilizados todos os dias, apesar de alguns como falar ao telefone, usar um cartão de crédito, andar de autocarro ou usar a internet, possam parecer tão comuns que não são percebidos. Outras compras de serviços, como reservar um cruzeiro de férias, obter consultoria financeira ou fazer um exame médico, podem ser mais lembradas e receberem mais atenção (Wirtz, 2020).

Kotler e Keller (2018), o serviço é semelhante a qualquer ato ou desempenho intangível que uma parte pode oferecer a outra e não resulta na propriedade de nada. A realização dele pode estar ligada a um bem concreto ou não. Em busca de diferenciação, fabricantes, distribuidores e varejistas estão oferecendo serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente. Várias prestadoras de serviços acessam seus clientes por meio da internet e algumas são completamente virtuais.

Os autores classificam o mix de serviços em cinco categorias de oferta ao mercado:

- Bens puramente tangíveis — bens tangíveis, como sabonete, creme dental ou sal, sem nenhum tipo de serviço associado a eles.
- Bens tangíveis associados a serviços — bens tangíveis, como carro, computador ou celular, associados a uma garantia ou a um contrato específico de serviço ao cliente.
- Híbridos — ofertas, como uma refeição em um restaurante, igualmente compostas por bens e serviços.
- Serviço principal associado a bens ou serviços secundários — um serviço principal, como viagens aéreas, com serviços adicionais ou bens de apoio, como salgadinhos e bebidas.
- Serviço puro — essencialmente um serviço intangível, como o de babá.

Os restaurantes são excelentes exemplos de ofertas híbridas que combinam bens e serviços (Kotler e Keller, 2018). Nesses estabelecimentos, a

entrega do serviço baseia-se em transações discretas, em que a organização e o cliente geralmente não têm uma relação formal, e é normalmente o cliente que se encontra com a organização em vez de o contrário (Costa, 2020).

Sobre o marketing de serviços, a AMA (2023) afirma que ele é fundamentado em relacionamento e valor. O intuito do marketing de serviços é criar relacionamentos pessoais que façam com que os clientes voltem e comprem novamente. Para que o marketing de um restaurante, por exemplo, seja eficaz, não deve se concentrar apenas na qualidade ou no tipo de comida. Isso porque outras coisas, como o preço, o ambiente e a amabilidade dos funcionários, também são importantes (Viegas, 2017).

Os profissionais de marketing de serviços experientes estão cientes das novas realidades do sector de serviços como o valor do poder do cliente, a coprodução com o cliente e a necessidade de interação entre funcionários e clientes (Kotler e Keller, 2018).

As expectativas relacionadas aos serviços são baseadas em evidências físicas, como as instalações e seu design e decoração. Essas expectativas também serão impactadas pelos indivíduos que participam do serviço. Assim, os elementos visuais que os funcionários transmitem (como a farda) e a forma como o cliente é tratado são fatores importantes para a satisfação dele. A maioria dos serviços é fornecida por pessoas, então a seleção de pessoal, a formação e a motivação dos funcionários são cruciais e refletem a satisfação do cliente (Costa, 2020).

Para Kotler e Keller (2018), a empresa centrada no cliente quer alcançar um alto nível de satisfação, mas não é o objetivo principal. O lucro pode ser reduzido se você melhorar a satisfação do cliente reduzindo o preço ou melhorando os serviços. A empresa pode aumentar a satisfação do cliente melhorando os processos de fabricação ou investindo mais em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Ademais, há muitos stakeholders, incluindo revendedores, fornecedores, funcionários e acionistas; gastar mais para tornar os clientes mais felizes pode desviar recursos que beneficiariam os outros "parceiros". A empresa deve tentar oferecer um alto nível de satisfação ao cliente e atingir níveis aceitáveis de satisfação dos demais stakeholders usando seus recursos totais.

Segundo Wirtz (2020), os fornecedores de serviços além de enfrentarem uma forte concorrência, parecem ter várias preocupações diferentes. Existem muitos proprietários e gerentes que se queixam da dificuldade de conseguirem funcionários motivados e qualificados, manter os preços baixos e obter lucro, bem como satisfazer os clientes, os quais, de acordo com suas queixas, aumentaram muito suas exigências. Porém, há empresas de serviços que sabem como satisfazer seus clientes e ao mesmo tempo manter uma operação produtiva e lucrativa, empregando funcionários agradáveis, competentes e acessíveis por meio de Tecnologias de armazenamento e transferência (STT), websites e aplicativos que são fáceis de utilizar.

É fundamental evitar falhas de serviço, pois recuperar delas é sempre um obstáculo. Um dos maiores problemas é a imputação. Os clientes frequentemente acreditam que a empresa falhou e que ela é responsável por todos os erros, mesmo que não seja verdade. Embora muitas empresas tenham procedimentos bem projetados e executados para lidar com suas próprias falhas, elas descobriram que administrar falhas de clientes é muito mais difícil quando um problema de serviço surge por causa de incompreensão ou incapacidade dele (Kotler e Keller, 2018).

A satisfação de um cliente com um serviço vem após o consumo, sendo a avaliação feita a partir da qualidade do que foi oferecido. Com o intuito de medir essa qualidade, várias escalas são usadas para tornar tangível o que é intangível em um serviço. Ao utilizar essas escalas, as empresas devem indicar o que oferecem e quais são suas necessidades, com o objetivo de atender às diferentes percepções e expectativas de cada cliente (Nascimento, 2020).

Um exemplo de ferramenta que auxilia na mensuração dos serviços é o método Servqual. De acordo com Silva e Aguiar (2024), o SERVQUAL reconhece as falhas que existem com relação às expectativas dos clientes e a qualidade dos serviços oferecidos, dessa forma o modelo pode analisar e percepção dos clientes sobre a qualidade no sector de serviços.

O SERVQUAL usa a análise de várias variáveis que impactam a qualidade dos serviços para identificar as forças e fraquezas de uma organização e fazer um diagnóstico que pode direcionar a pesquisa para sua finalidade (Araújo et al., 2017). Além disso, ela parece ser uma boa ferramenta para encontrar as ações

possíveis para avaliar as lacunas referentes à percepção dos usuários sobre os serviços que realmente são fornecidos (Silva e Aguiar, 2024).

Segundo Lovelock e Wright (2001), a escala SERVQUAL tradicional, criada em 1988 por Parasuraman, Zeithaml e Berry, foi aprimorada e podem ser usadas cinco dimensões para avaliar a qualidade dos serviços:

Confiabilidade: capacidade de fornecer o serviço que foi prometido com precisão;

Receptividade: definida como a disponibilidade da organização para ajudar e oferecer os serviços rapidamente;

Segurança: refere-se à capacidade dos funcionários e à transmissão de fiabilidade e a qualidade dos serviços ofertados;

Empatia: é a capacidade de se preocupar com os clientes e dar atenção individualizada para eles;

Tangibilidade: aparência das instalações físicas do ambiente. Elementos que podem ser vistos como equipamentos, pessoais e materiais.

Por fim, o modelo SERVQUAL tem vinte e dois componentes que explicam os elementos das cinco dimensões, também conhecidos como determinantes de qualidade. Os clientes avaliam os serviços oferecidos e esperados usando essas análises. A medida da qualidade em questão é o que distingue o serviço prestado do esperado (Silva e Aguiar, 2024).

2.3 - Marketing na restauração

O marketing está relacionado à identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. "Suprir necessidades gerando lucro" é uma das melhores e mais sucintas definições de marketing. Os profissionais da área marketing lidam com dez tipos diferentes de produtos: bens, serviços, eventos, experiências, indivíduos, locais, propriedades, organizações, informações e ideias. Com a evolução das economias, estão concentrando cada vez mais suas atividades na prestação de serviços. Além disso, o marketing é importante para a sociedade como um todo porque foi por meio dele que produtos novos ou

aperfeiçoados foram introduzidos no mercado para melhorar ou facilitar a vida dos clientes (Kotler e Keller, 2018).

Conforme Viegas (2017), a comunicação de marketing usada por um restaurante é crucial para atrair clientes. Ela pode ser realizada em massa ou para um segmento específico. Os canais de comunicação serão escolhidos de acordo com o objetivo do alvo. Desse modo, os proprietários de restaurantes devem escolher e usar estratégias de marketing adequadas para o público-alvo que pretendem atrair e seus objetivos de comunicação, além de garantir fatores como a qualidade da comida e do atendimento, um preço justo e uma boa localização e ambiente. A restauração fornece um produto que é tanto tangível quanto intangível. Por um lado, o que se vende é um bem, como comida e bebidas, mas também um serviço, como atendimento, recepção e hospedagem no local. Dessa maneira, a restauração é um produto híbrido e uma mistura de bem e serviço.

De acordo com Rocha (2020), a experiência de um cliente com um restaurante começa desde o momento em que ele opta por conhecer o lugar, apesar de poder escolher entre outras opções. Após a decisão, começa o processo em que o cliente vai até o restaurante, escolhe o que deseja comer, passa pelo momento de ser servido e por último deixa o local. Tudo que ele vivenciou interfere na experiência de seu consumo. Na composição de um prato tudo é importante, os ingredientes usados, como foram armazenados, a preparação e execução, as porções a serem servidas com medidas adequadas, variedade de pratos, preferências dos clientes, tradições, apresentação, ou seja, são muitos aspectos que ajudam as pessoas a terem uma experiência positiva.

Devido aos benefícios que as técnicas de marketing oferecem aos negócios como maior visibilidade, atração de mais clientes e fidelização, bem como facilidade, baixo custo e eficácia, é necessário atualizar essas técnicas no sector da restauração. Além disso, é fundamental estabelecer uma estratégia de marketing para o restaurante aumentar a receita, expandir o mercado e promover o negócio. Porém, é válido lembrar que o sucesso de um restaurante depende principalmente da qualidade da comida e das experiências memoráveis que os clientes têm. Portanto, os restaurantes alcançarão sucesso usando recursos de marketing (Teixeira, 2023).

Após a pandemia do COVID-19, os clientes mudaram suas expectativas. Muitos restaurantes precisaram se adaptar e implementar medidas de segurança, atendimentos sem contato e pedidos digitais. Ou seja, foi necessário se destacar diante da concorrência. No sector da restauração os clientes são a base e o marketing é importante para atrair novos consumidores e fidelizar os existentes. Com a implementação de estratégias de marketing eficazes os restaurantes conseguem se destacar da concorrência e estabelecer relacionamentos duradouros com eles. Uma das ferramentas desenvolvidas para fidelizar os clientes é o marketing digital, através de canais digitais, campanhas de e-mail, publicidade e entre outras estratégias (Toast, 2023).

2.4 – Marketing digital

Para a American Marketing Association (AMA, 2023), o marketing digital surgiu com a explosão da tecnologia digital, como o uso comum de smartphones e computadores. Ele é muito importante, senão mais, do que os métodos tradicionais de marketing. Com base no negócio, há uma separação crescente entre o marketing tradicional e o digital, enquanto outros desenvolveram novas maneiras de combinar os dois. Independentemente da abordagem escolhida, é fundamental que as empresas criem e implementem uma estratégia de marketing digital eficaz.

Carvalho (2023) defini que o Marketing Tradicional visa desenvolver uma oferta de valor competitiva e criar uma relação com os consumidores e o Marketing Digital intensifica essa ligação, aprofundando o reconhecimento e o interesse de ambos os lados. O marketing digital inclui quaisquer estratégias de marketing realizadas por meio de dispositivos eletrônicos com algum tipo de computador, incluindo campanhas de marketing online que são realizadas na internet. Ao usar o marketing digital, uma empresa pode alcançar seus clientes por meio de sites, blogs, mídias sociais, vídeos, e-mails e canais semelhantes.

Ele é um processo dinâmico e em constante evolução, ao contrário do marketing tradicional, que é estático e frequentemente referido como comunicação "unidirecional". (American Marketing Association, 2023).

O site DataReportal divulgou, em janeiro de 2024, o seu relatório de visão geral global do digital. A plataforma oferece vários relatórios gratuitos, com o objetivo de ajudar as pessoas a entenderem sobre os seus comportamentos online. Os relatórios e artigos de análise que são apresentados utilizam diversas fontes e incluem dados publicados por empresas de pesquisa de mercado, plataformas de internet e redes sociais, governos e órgãos públicos.

De acordo com os dados disponibilizados na plataforma, o número de usuários únicos de telefones celulares era de 5,61 bilhões no início de 2024. Os dados mais recentes da GSMA Intelligence revelam que 69,4% da população total do mundo agora usa um dispositivo móvel, com o total global aumentando em 138 milhões (+2,5%) desde o início de 2023. Mais de 66% de todas as pessoas na Terra utilizam agora a Internet, com os dados mais recentes a situarem o total global de utilizadores em 5,35 mil milhões. Os utilizadores da Internet cresceram 1,8% nos últimos 12 meses, graças a 97 milhões de novos utilizadores desde o início de 2023. A principal notícia do relatório deste ano é que existem agora mais de 5 mil milhões de identidades ativas de utilizadores de redes sociais, com o total global a atingir 5,04 mil milhões no início de 2024 (DataReportal, 2024).

Outra informação relevante divulgada no site foi sobre o tempo médio gasto por usuário nas plataformas sociais, o Tik Tok conquistou o primeiro lugar, o Youtube o segundo, Facebook o terceiro, WhatsApp e Instagram ficaram com o quarto e quinto lugar respectivamente. Usuários gastam em média mais de 1h por dia usando o Tik Tok. Mas o Instagram é a plataforma social favorita do Mundo seguido do Whatsapp e Facebook.

O DataReportal (2024) também analisa que quanto mais idosa for a população, menos tempo o país passa online, porque as pessoas mais velhas tendem a passar menos tempo a utilizar a Internet em comparação com as gerações mais jovens. Contudo, Portugal mostra que é uma exceção a essa regra. O país tem uma das populações mais velhas do mundo, mas os utilizadores da Internet passam em média 7 horas e meia por dia online, o que é consideravelmente superior à média global de 6 horas e 40 minutos.

Segundo os dados disponíveis, havia 8,84 milhões de utilizadores de Internet em Portugal no início de 2024, quando a penetração da Internet era

de 86,4 por cento. O número de utilizadores de redes sociais em Portugal no início de 2024 era equivalente a 72,6 por cento da população total, mas é importante sublinhar que os utilizadores de redes sociais podem não representar indivíduos únicos. De forma mais geral, 84,0 por cento da base total de utilizadores da Internet em Portugal (independentemente da idade) utilizaram pelo menos uma plataforma de redes sociais em janeiro de 2024. As redes sociais mais usadas no país, percentagem de usuários de internet de 16 a 64 anos, são o Whatsapp, o Instagram e o Facebook nessa ordem. Já as redes favoritas são o Instagram, o Whatsapp e o Facebook (DataReportal, 2024).

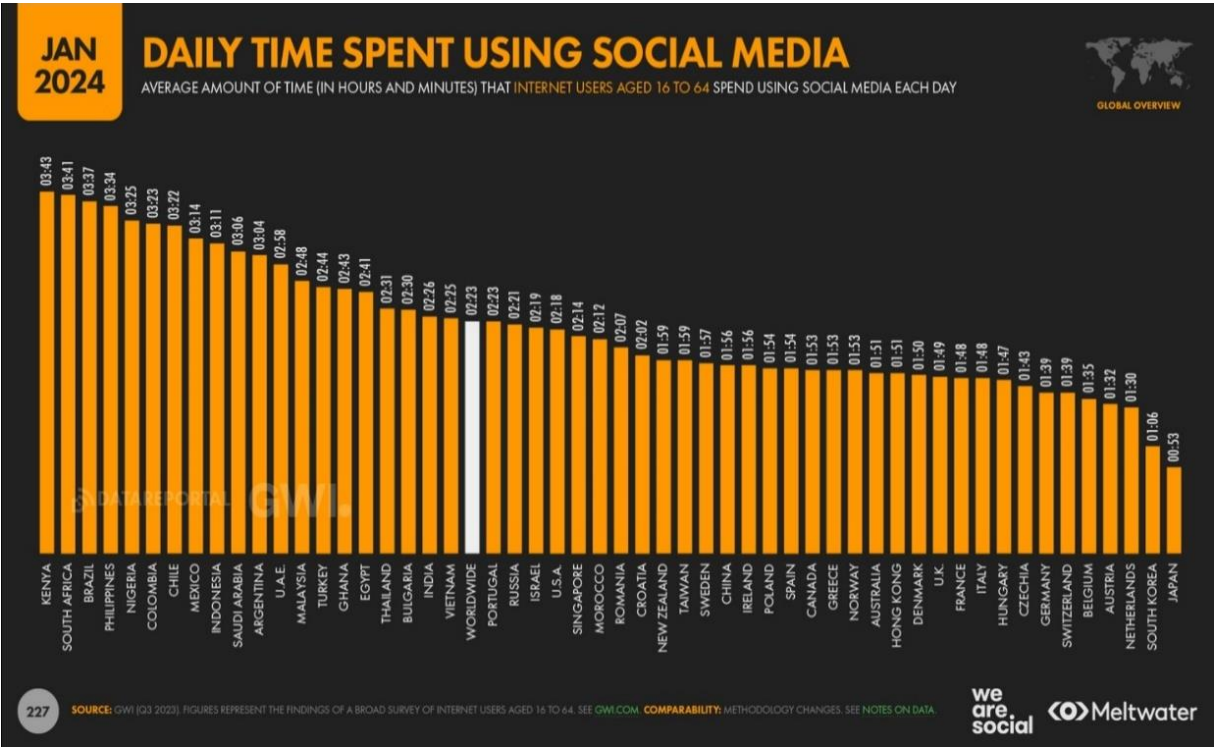


Figura 2: Tempo diário gasto usando mídias sociais.
Fonte: DataReportal, 2024.

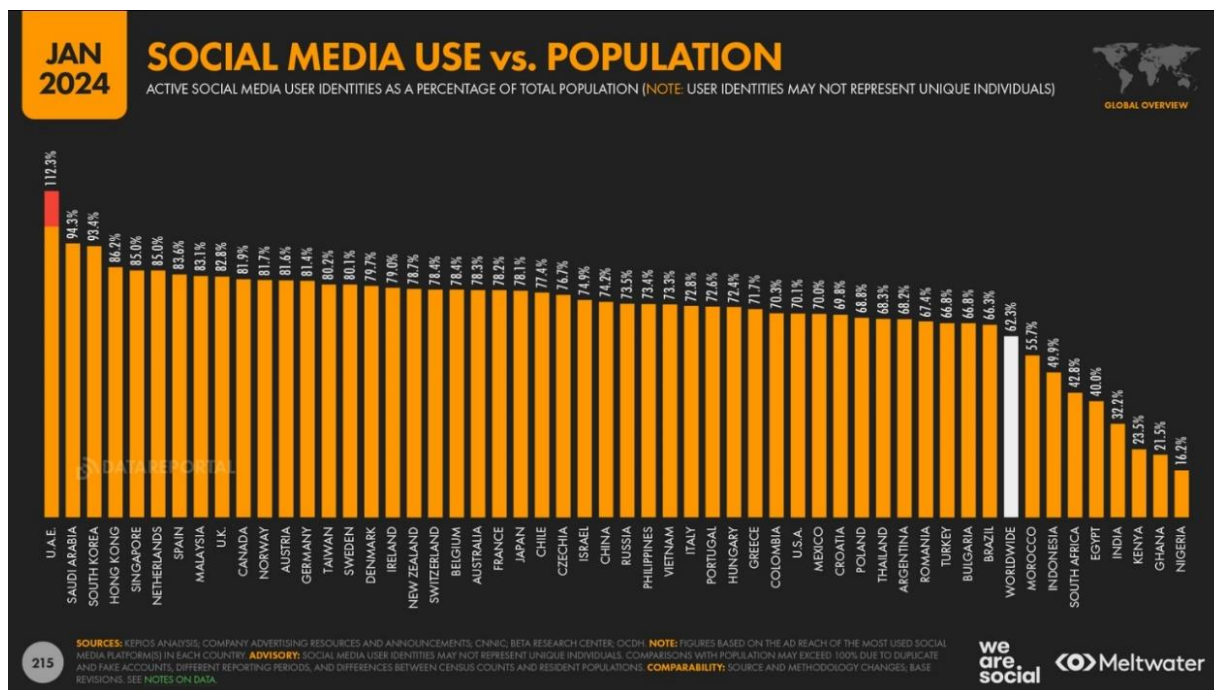


Figura 3: Uso de mídia social vs. população.
Fonte: DataReportal, 2024.

O marketing digital é uma maneira de se adaptar às novas necessidades e comportamentos do consumidor que surgem no ambiente online, permitindo às empresas estabelecerem relacionamentos mais estreitos com seus públicos-alvo. É necessário que as empresas consigam adequar as suas estratégias ao ambiente web, conseguindo desta forma obter resultados mais positivos, e que possam satisfazer e corresponder às necessidades dos consumidores. Estas duas estratégias vêm desta forma ajudar as empresas a focarem-se no essencial, o consumidor (Pessanha, 2016).

O marketing on-line oferece às empresas oportunidades de maior interação e individualização por meio de sites bem idealizados e executados, Search Ads³, Display Ads⁴ e e-mails. Os canais digitais são os meios mais

³ Search Ads: Traduzido de inglês - No marketing na Internet, a publicidade de pesquisa é um método de colocar anúncios on-line em páginas da Web que mostram resultados de consultas de mecanismos de pesquisa. https://en.wikipedia.org/wiki/Search_advertising

⁴ Display Ads: Traduzido de inglês - Publicidade de exibição digital é a publicidade gráfica on-line por meio de banners, texto, imagens, vídeo e áudio. O principal objetivo da publicidade de exibição digital é postar anúncios da empresa em sites de terceiros. https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_display_advertising

recentes e os de mais rápido crescimento quando se trata de comunicação e venda direta aos clientes.

A internet oferece a empresas e aos consumidores oportunidades de maior interação e individualização. Poucos programas de marketing podem ser considerados completos sem um componente digital significativo (Kotler e Keller, 2018).

Com relação ao marketing digital utilizado por restaurantes, esse pode ajudá-los a atingir os objetivos de marketing através do uso de uma variedade de ferramentas, como redes sociais, colaboração com blogueiros ou influenciadores, aplicativos, além de plataformas como o TripAdvisor e o The Fork, e cartões de fidelidade digitais (Teixeira, 2023). O mais importante é que a internet deu aos clientes a capacidade de enviar comentários para qualquer lugar do mundo com apenas um clique do mouse. Embora, um cliente que teve uma boa experiência esteja propenso a falar sobre isso, existe também aqueles que têm experiências ruins e tendem a falar com mais pessoas (Kotler e Keller, 2018).

Conforme Epifani (2020), o marketing digital supera frequentemente as estratégias de marketing tradicionais em eficácia, oferecendo aos restaurantes oportunidades diferentes para se conectar com clientes e aumentar sua visibilidade. Ainda que o marketing seja importante para o restaurante atrair clientes, a qualidade da comida, o sabor dos alimentos, a localização e o excelente serviço são os fatores que levam os clientes a voltar. Embora o marketing digital seja uma ferramenta útil para atrair novos clientes, a experiência excepcional que o restaurante oferece é o que os mantém fiéis.

2.5 – Planeamento de marketing

Wood (2017) define que um plano de marketing é como um método de tomada de decisões e ações para uma organização em períodos específicos. Se os resultados reais divergirem das expectativas, os responsáveis pela decisão têm a capacidade de avaliar várias perspectivas, medir o progresso em relação a cada objetivo e implementar mudanças. Um plano tem que ser específico, flexível e dinâmico para melhor adaptar-se aos eventos imprevisíveis. É

fundamental que o planejamento mantenha o foco no consumidor, analise a concorrência e organize os recursos.

A análise da situação interna e externa, os objetivos, as estratégias, os programas orientados para o público-alvo, o apoio ao consumidor com serviços e programas de marketing interno e ainda a gestão das atividades por meio da implementação, avaliação e controle são componentes do modelo ideal (Wood, 2017).

O marketing é um grupo de atividades que tem como objetivo analisar e planejar ações que serão executadas, bem como realizar o controle dessas, com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes e fornecer produtos e serviços ao mercado para aumentar o lucro das empresas. O marketing só atua se uma empresa tiver o que oferecer para o mercado, visto que ele se refere às relações de troca que devem ser idealizadas e mantidas ao longo do tempo (Ferreira et al., 2021).

Para Moutinho et al. (2022), o marketing é um processo para entender e administrar as promessas que uma empresa faz em relação às expectativas dos consumidores. A sua principal função é dar valor à marca e, principalmente, valor de referência aos clientes e trabalhadores, permitindo-lhes serem embaixadores da marca.

Um plano de marketing eficaz precisa de informações de várias fontes. Por mais que não seja um processo difícil, ele exige uma organização eficiente (Costa, 2020).

O instrumento fundamental para direcionar e coordenar a aplicação do marketing em dois níveis - estratégico e tático - é o plano de marketing. A parte estratégica estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida após uma análise das melhores oportunidades de mercado. Já a parte tática aponta as técnicas de marketing como características do produto, promoção, merchandising, preço, canais de venda e serviços.

Um profissional de marketing conhece o mercado e indica os objetivos que uma empresa planeja alcançar através de um plano de marketing, que é um documento escrito que resume essas informações necessárias. Ao longo do período de planejamento, ele fornece orientações táticas sobre os programas de marketing e alocação de recursos. Um dos componentes mais importantes do

processo de marketing é o plano de marketing, que fornece foco e direção para uma marca, produto ou empresa. Os principais membros dentro e fora da organização são informados e motivados sobre as metas de marketing da organização e como elas devem ser alcançadas (Kotler e Keller, 2018).

Para Ferreira et al. (2021), o marketing é uma prática que lida diretamente com as tendências do mercado e depende de uma variedade de fatores que ajudam uma empresa a se estabelecer nele. Esses fatores são reunidos no conceito de marketing-mix, que é um conjunto controlável de variáveis conhecidas como os 4 P's (produto, preço, praça e promoção). Depois essa ideia foi sendo adaptada por outros autores, que aumentaram esses números para 7, 8 e 9 P's, os P's complementares para pessoas, processos, mercado, concorrência e consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2018), um plano de marketing costuma ser estruturado em várias divisões. Começa com um resumo executivo, seguido de uma análise da situação, onde se apresentam dados históricos relevantes, como vendas, custos, informações de mercado, concorrência e aspetos do macroambiente, que servirão de base para uma análise *SWOT*⁵. A estratégia de marketing define uma missão, os objetivos financeiros e de marketing, como necessidades dos clientes que o produto deve atender e o posicionamento competitivo, exigindo colaboração com outras áreas organizacionais. A tática de marketing detalha as ações específicas, como os atributos do produto, políticas de preços, canais de distribuição e estratégias de comunicação. Já a seção de projeções financeiras inclui inclusão de vendas, despesas e análise do ponto de equilíbrio. Por fim, os controlos descritos como o desempenho monitorado, com metas e orçamentos serão definidos por períodos para ajustes necessários.

Logo, o papel de um plano de marketing para empresas é inquestionável, visto que é uma ferramenta de grande responsabilidade, a qual mostra como será o desempenho de um negócio nos próximos anos. Por causa de sua

⁵ Análise *SWOT*: é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT

complexidade, o plano torna-se uma tarefa difícil de realizar, pois combina todos os recursos de marketing em um plano real, racional e viável para atingir um objetivo específico da empresa (Penacho, 2017).

3 – METODOLOGIA

3.1 - Estudo 1 – Entrevista exploratória

Segundo Canastra et al. (2015, p.11) “com o paradigma qualitativo não se pretende “medir” a realidade estudada, mas “compreender”, a partir dos atores em contexto, os significados produzidos em torno da atividade desenvolvida por estes.” Dessa forma, neste projeto foi utilizado a entrevista exploratória semiestruturada, a qual é uma abordagem metodológica que combina elementos de estrutura e flexibilidade.

Esse tipo de entrevista é uma ferramenta importante para pesquisas qualitativas. Ela é programada com base em um roteiro pré-definido de perguntas, mas também o entrevistador tem a liberdade para adaptar as questões e abordar temas específicos conforme a conversa progride com o entrevistado.

Os dados obtidos na entrevista foram cruciais para fundamentar o plano de marketing do restaurante, ajudando a alinhar estratégias às particularidades do negócio e do público-alvo.

3.1.1 Instrumento de recolha de dados e objetivos

A entrevista exploratória semiestruturada foi feita com o gerente do restaurante Beef D'ouro em novembro de 2023 (Apêndice 1 – Guião da Entrevista). Com a realização desta, foi possível obter entendimentos sobre os principais aspetos do plano. Questões relativas à missão, dificuldades específicas do negócio e análise SWOT, foram abordadas durante a entrevista. Além disso, assuntos sobre concorrência, fornecedores e público-alvo foram participantes.

No final da entrevista as perspectivas futuras foram questionadas, bem como a definição das estratégias do restaurante a curto, médio e longo prazo.

3.1.2 Análise de dados

No início da entrevista foram feitas perguntas sobre a história e caracterização do restaurante. Segundo Hélio Alves, que é o gerente do Restaurante Beef D'ouro, o negócio é caracterizado como familiar e surgiu no ano de 2017. Encontra-se localizado na cidade de Gondomar, sub-região da Área Metropolitana do Porto. Hélio e o outro gerente do restaurante, José Alves, o qual é seu irmão, começaram no mercado de criação e comercialização de gado bovino e tiveram um talho com vendas para os supermercados e restaurantes. Eles já pretendiam abrir um restaurante quando surgiu a oportunidade de comprar o espaço de um cliente antigo. Atualmente o restaurante Beef D'ouro possui cinco funcionários full-time e dois part-time.

Depois o gerente foi questionado sobre a missão, os valores e a visão do negócio, quais as maiores dificuldades desse e como é sentido o impacto da conjuntura económica e da evolução tecnológica no restaurante. Além disso, foram realizadas perguntas sobre a percepção do gerente com relação às tendências atuais na indústria da restauração em Portugal e como ele classifica os pontos fortes e fracos, e identifica as oportunidades e as ameaças do restaurante.

De acordo com Hélio, “A nossa missão é oferecer um bom serviço e promover os produtos locais. O respeito, a sinceridade e a genuinidade são os nossos valores e o crescimento é a nossa principal visão.” A pandemia foi apontada como a maior dificuldade que o gerente precisou superar. Apesar de não fecharem o restaurante, eles tiveram que se adaptar às circunstâncias e trabalharam apenas com o takeaway por mais de um ano.

Relativamente a como é sentido o impacto da conjuntura económica e da evolução tecnológica no restaurante, o gerente disse, “O nosso cliente é médio/alto, ou seja, tem dinheiro para comer, almoçar e jantar. Mas claro que aquele cliente que vem de vez em quando, que vem mais ao fim do mês, quando

temos tempos difíceis, esse tipo de cliente não sai tanto para comer fora. Nosso cliente paga um valor justo, não é barato nem caro.”

Já com relação à evolução tecnológica, o gerente declarou “Nós somos um restaurante tradicional, a nível de trabalho propriamente dito, temos alguma tecnologia, mas não primamos por isso. Temos a tecnologia básica a nível de divulgação, utilizamos as redes sociais, é algo que tentamos adaptar. De sete anos para cá, as redes sociais não eram tão importantes como hoje em dia. Se não estamos nas redes sociais, não existimos. Então tentamos estar presentes e alimentá-las.”

Sobre as tendências na indústria da restauração em Portugal, o gerente tenta acompanhar, porque para ele Portugal funciona como a maior parte da Europa. Existem os clientes fixos, os quais residem no país e os que visitam com alguma frequência. Para Hélio, “As tendências servem mais para atrair novos clientes, os clientes sazonais, e tentamos perceber o que acontece na Europa e nos grandes meios para acompanhar. Através das redes sociais, também tentamos ver as dinâmicas e segui-las. Apesar de não estarmos no centro, e sim na zona periférica do turismo, apanhamos muitos turistas, que vêm visitar o Douro, principalmente na zona alta, então temos muitos espanhóis, alguns ingleses e turistas nacionais. Onde estamos localizados é uma zona de passagem de quem mora por aqui, ou zona turística.”

Referente aos seus pontos fortes, Hélio destaca os seus produtos, que são de qualidade e frescos. Além disso, eles trabalham com um preço apelativo para o produto que oferecem. Já com relação aos seus pontos fracos, o gerente destacou a dificuldade de conseguir mão-de-obra por causa da localidade do restaurante, visto que falta uma rede de transporte grande, os autocarros demoram a passar e nos fins de semana são quase inexistentes. Os funcionários geralmente precisam ter um veículo próprio ou os gerentes os buscam. Dessa forma, o restaurante funciona sempre no limite, porque precisa de mais funcionários.

No tocante às oportunidades, o gerente afirmou que é a maneira como trabalham e com os donos sempre presentes. Segundo Hélio, “Nós temos um bom produto a um preço muito competitivo, temos almoços mais económicos, como também somos um restaurante mais premium, ou seja, se calhar aqui na

marginal temos restaurantes que são muito bons, que não se come por menos de 20/30 euros. Como controlamos todas as cadeias, desde as carnes aos legumes, podemos ser mais competitivos porque o produto é bom, é caseiro.” Para ele, a restauração evoluiu e muitos restaurantes seguem bem, mas quem tem que comprar ao revendedor para garantir a qualidade, os produtos são mais caros quando comparados aos que eles têm acesso. Sobre as ameaças, explicou que ter concorrência é bom porque traz clientes, visto que as pessoas precisam comer todos os dias e se a concorrência falhar será bom para o restaurante.



Figura 4: Análise SWOT na perspectiva do gerente.
Fonte: Elaboração própria.

A entrevista, a qual foi dividida em tópicos, também abordou questões referentes à concorrência, aos fornecedores e ao público-alvo. Para Hélio, a concorrência é considerada positiva, já que eles oferecem um bom serviço e

evitam falhas. Frente aos restaurantes concorrentes, o gerente afirmou que a vizinhança do Beef D'Ouro conhece a sua história e o produto oferecido. A maior parte dos clientes que o frequenta, possuem uma relação de proximidade. O destaque do negócio é a confiança que as pessoas têm nele e nos seus serviços, afirmou Hélio.

O Beef D'Ouro trabalha atualmente com dez fornecedores e busca ter uma rede fixa com uma relação mais próxima. Mas os gerentes também atuam com outras opções para quando precisarem saber a quem recorrer. Com relação ao público-alvo, o restaurante tem como representação da sua identidade o fato de ser familiar e tradicional e a sua diferenciação está no preço oferecido, que é em média quinze euros.

O gerente Hélio identifica como clientes os empresários, os empregados de escritórios e os vendedores, porque segundo ele o espaço do restaurante é recatado e tranquilo. Também existem os clientes que estão de passagem por aquela zona e os que residem próximo. Ele caracteriza os seus clientes de classe média/alta, homens e mulheres entre 45 e 65 anos e famílias. Para fidelizá-los, buscam não falhar e melhorar as suas expectativas. Hélio considera que os clientes escolhem o Beef D'Ouro por ele estar localizado próximo de zonas habitacionais e de trabalhos e pelo fato de estar a dois quilômetros do centro de Gondomar. Então, qualquer pessoa com transporte pode ir até o restaurante. Além disso, o gerente afirma que eles dão fiabilidade às pessoas, porque elas sabem que terão um bom serviço e uma comida de qualidade.

As últimas perguntas foram referentes ao serviço, ao preço, a distribuição e a comunicação, ou seja, os 4 Ps do marketing (mix de marketing) do restaurante, bem como sobre às perspetivas futuras.

Sobre o serviço, o gerente disse que o Beef D'Ouro é um restaurante que prioriza a qualidade no atendimento e a experiência do cliente, oferecendo um serviço amigável, apesar de enfrentar desafios de falta de pessoal em horários de alta demanda. Conhecido principalmente pela qualidade das carnes grelhadas e pratos com influência da culinária tradicional portuguesa, o restaurante combina sabores autênticos com uma apresentação moderna. Os pratos são selecionados a partir de um menu fixo, complementados por sugestões diárias do chef com o objetivo de oferecer diversidade.

O preço é considerado pelo gerente um fator crucial para o posicionamento do restaurante, pois influencia diretamente a percepção do cliente sobre o valor do serviço e a imagem do restaurante no sector. Ele é definido com base nos custos dos produtos, buscando oferecer qualidade a um custo competitivo em relação à concorrência, mesmo não se considerando o melhor do Porto ou do país. O restaurante oferece produtos de alta qualidade a preços mais baixos do que estabelecimentos semelhantes, o que gera respostas diferentes entre os clientes. Alguns valorizam e percebem o custo-benefício oferecido, enquanto outros, podem buscar uma refeição rápida e econômica e achar o preço elevado. A equipa busca sempre ajustar o serviço de acordo com as percepções e feedbacks dos clientes, corrigindo falhas quando necessário para garantir uma experiência satisfatória.

Com relação à distribuição, o restaurante trabalha com entregas em domicílio, bem como utilizam as plataformas de venda Ubereats e o Glovo. Já referente à comunicação, Hélio afirma que o restaurante construiu uma imagem positiva e confiável entre os clientes, que o veem como um restaurante onde pagam um preço justo por um serviço consistente. A estratégia principal de retenção é oferecer um bom serviço que motive o cliente a retornar. A divulgação ocorre por meio de redes sociais, com anúncios pagos no Instagram e Facebook e patrocínios em eventos. A comunicação direta com clientes fixos é mantida por telefone e mensagens no WhatsApp, e as novidades são publicadas no Instagram. A satisfação dos clientes é monitorada tanto durante o atendimento quanto através de avaliações online, em plataformas como Tripadvisor e Google. Para os clientes antigos que deixaram de frequentar o restaurante, o Beef D'Ouro busca manter contato na intenção de reconquistar sua preferência.

Por fim, sobre as perspectivas futuras o restaurante, o gerente explica que planeja um crescimento estratégico gradual. No curto prazo, o foco é aumentar o número de clientes, enquanto no médio prazo, o objetivo é realizar uma renovação no espaço para atrair um público de perfil médio/alto, acompanhando a expansão de condomínios na área. A longo prazo, o restaurante considera abrir novos estabelecimentos, possivelmente com um conceito de serviço diferenciado e específico para monoproduto. Até o final de 2024, o gerente Hélio projeta uma maior presença de clientes, impulsionada pelo crescimento local e

pela recuperação da confiança económica pós-Covid, o que deverá facilitar o crescimento contínuo do negócio.

3.1.3 Conclusões

O restaurante Beef D'Ouro se consolida como um restaurante familiar de qualidade que combina tradição e uma gestão cuidadosa dos recursos para oferecer produtos frescos e preços competitivos. Apesar dos desafios como a dificuldade na contratação de pessoal devido à localização e ao impacto da pandemia, o restaurante se mantém estável, adaptando-se às necessidades do mercado e valorizando o relacionamento próximo com os clientes. A estratégia de posicionamento baseada em um bom serviço e comunicação direta fortalece a fidelidade e a imagem do Beef D'Ouro como um espaço confiável e de referência local, que atrai tanto clientes locais quanto turistas. Referente às perspectivas futuras, a escolha por uma expansão moderada e uma renovação interna mostra que o restaurante Beef D'Ouro compreende os desafios de replicar seu conceito atual, mantendo-se fiel aos valores e ao controle de qualidade. A visão de longo prazo é promissora, apostando em uma base de clientes local ampliada pela expansão residencial e pelo otimismo em relação à economia, mas sem comprometer a identidade e o modelo de atendimento que os clientes atualmente valorizam.

3.2 - Estudo 2 – Inquérito por questionário SERVQUAL

3.2.1 Instrumento de recolha de dados e objetivos específicos

O objetivo geral deste trabalho empírico é avaliar a qualidade percebida e a satisfação, por parte dos clientes, do serviço prestado pelo Restaurante Beef D'ouro. Como instrumento de recolha de informação procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário aos clientes, no espaço do restaurante Beef D'ouro (Apêndice 2).

Os objetivos específicos a alcançar com este método de obtenção de dados são:

Objetivo 1 (O₁): Aferir se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pelo restaurante Beef D'ouro são superiores ou inferiores às suas expectativas.

Objetivo 2 (O₂): Averiguar se o restaurante promove a fidelização dos clientes.

Objetivo 3 (O₃): Aferir se a classificação global da qualidade dos serviços é inferior ou superior nos novos clientes.

Objetivo 4 (O₄): Verificar se o restaurante proporciona a intenção de recomendação.

3.2.1.1 Caraterização da investigação

O estudo possui caráter descritivo de natureza quantitativa e teve como base um inquérito presencial, o qual foi realizado através de um questionário com questões objetivas. Para a recolha dos dados consideraram-se os clientes do restaurante Beef D'ouro, situado em Gondomar, durante os meses de março e abril de 2024. Para a verificação das perguntas e estrutura do questionário, fez-se um pré-teste a 10 clientes, recolhidos por conveniência. Após a melhoria de algumas questões e validação do questionário, foi verificada a ausência de erros e a boa interpretação das perguntas. Os questionários foram aplicados pela autora deste projeto com o uso de um tablet, mas também os funcionários entregavam, aos clientes, papéis com um QR Code que direcionava para o link do questionário no Google Forms, visto que alguns preferiam responder às questões posteriormente. No total foram recolhidas 50 respostas.

3.2.2 Definição da amostra

A amostra deste estudo foi recolhida por conveniência e é constituída por 50 clientes do restaurante Beef D'ouro, sendo 30 (60%) do género feminino, 19 (38%) do género masculino e 1 (2%) de outro género. A tabela seguinte contém a descrição dos participantes deste estudo.

Tabela 1: Caracterização da amostra

Variável	Caraterização (n = 50)
Género, n(%)	
<i>Feminino</i>	30 (60.0)
<i>Masculino</i>	19 (38.0)
<i>Outro</i>	1 (2.0)
Idade (anos), n(%)	
<i>18-25</i>	10 (20.0)
<i>26-35</i>	11 (22.0)
<i>36-45</i>	11 (22.0)
<i>46-55</i>	15 (30.0)
<i>56-60</i>	1 (2.0)
<i>Mais de 60</i>	2 (4.0)
Situação profissional, n(%)	
<i>Estudante</i>	9 (18.0)
<i>Trabalhador estudante</i>	1 (2.0)
<i>Empregado/a por conta de outro</i>	23 (46.0)
<i>Empregado/a por conta própria</i>	12 (24.0)
<i>Doméstico/a</i>	1 (2.0)
<i>Reformado/a</i>	2 (4.0)
<i>Desempregado/a</i>	2 (4.0)
Habilitações literárias, n(%)	
<i>Nenhuma</i>	0 (0)
<i>1º ciclo</i>	0 (0)
<i>2º ciclo</i>	2 (4.0)
<i>3º ciclo</i>	6 (12.0)
<i>Ensino secundário</i>	12 (24.0)
<i>Licenciatura</i>	17 (34.0)
<i>Pós-graduação</i>	8 (16.0)
<i>Mestrado</i>	3 (6.0)
<i>Doutoramento</i>	2 (4.0)
Rendimento médio mensal, n(%)	
<i>Menor que 500€</i>	5 (10.0)
<i>Entre 501€ e 900€</i>	9 (18.0)
<i>Entre 901€ e 1200€</i>	14 (28.0)
<i>Entre 1201€ e 1500€</i>	3 (6.0)
<i>Mais de 1500€</i>	19 (38.0)
Estado civil, n(%)	
<i>Solteiro/a</i>	19 (38.0)
<i>União de facto</i>	6 (12.0)
<i>Casado/a</i>	17 (34.0)
<i>Divorciado/a</i>	7 (14.0)
<i>Viúvo/a</i>	1 (2.0)
Nacionalidade, n(%)	
<i>Portuguesa</i>	38 (76.0)
<i>Brasileira</i>	11 (22.0)
<i>Francesa</i>	1 (2.0)
Região de residência, n(%)	
<i>Norte</i>	43 (86.0)
<i>Centro</i>	4 (8.0)
<i>Sul</i>	2 (4.0)
<i>Ilhas</i>	0 (0)
<i>Não resido em Portugal</i>	1 (2.0)

Fonte: elaboração própria.

3.2.3 Métodos estatísticos

No total, recolheram-se 50 questionários válidos. O erro de amostragem deste estudo é, aproximadamente, 14% e foi calculado para um intervalo de

confiança de 95% ($p = 50\%$ e população não finita). Após a recolha de informação, os dados foram tratados no Microsoft Excel 2016® e no SPSS Statistics 28®. Para comparar variáveis normalmente distribuídas, utilizou-se o teste t para duas amostras emparelhadas. Neste caso, os dados são descritos pela média e respetivo desvio-padrão, M (dp). A normalidade das distribuições foi verificada por observação dos histogramas. No caso de distribuições não-normais, utilizou-se o teste não paramétrico de comparação de duas distribuições emparelhadas (Wilcoxon). Neste caso, os dados deveriam ser descritos pela mediana e respetivos intervalos interquartis, mas para facilitar a leitura do documento, optou-se por utilizar também as médias e os respetivos desvios-padrões. Para testar a independência entre distribuições categóricas, utilizou-se o teste do Qui quadrado para a independência. Quando o teste do Qui-quadrado não cumpre as assunções, aplicou-se o teste exato de Fisher. 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 (desvio-padrão). A consistência interna foi avaliada através do alfa de Cronbach. O KMO (Kaiser-Meyer Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett foram os procedimentos estatísticos usados para aferir a qualidade das correlações entre os itens de cada dimensão. Valores de $p \leq 0.05$ são considerados significativos.

3.2.4 Análise e discussão de resultados

Nesta etapa, realiza-se a apresentação e análise estatística dos resultados obtidos no estudo, considerando uma amostra de conveniência de 50 clientes. Para efetuar o tratamento estatístico dos dados obtidos, introduziram-se estes numa base de dados do SPSS (versão 28), tendo-se procedido numa primeira fase, à verificação da fiabilidade e validade do questionário em estudo. Em seguida, foi realizada a caracterização da amostra e análise das variáveis em questão, sendo as mesmas descritas pela média e respetivo desvio-padrão. A descrição detalhada das respostas aos 22 itens que constituem a escala SERVQUAL pode ser encontrada no (Apêndice 3).

3.2.4.1 Fiabilidade e validade do instrumento de medida

A fiabilidade e validade do questionário é muito importante, para poder retirar conclusões do estudo (Hill et al., 2008). Segundo estes mesmos autores, o coeficiente Alpha de Cronbach é o método mais usado na averiguação da consistência interna (homogeneidade dos itens) de um conjunto de variáveis e na análise de fiabilidade. O valor de Alpha varia entre 0 e 1, sendo que se considera que existe uma consistência interna dos fatores razoáveis, quando o valor é superior a 0.7. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma técnica estatística que varia entre 0 e 1, e indica a proporção da variabilidade dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Quando as correlações parciais são pequenas, o valor de KMO é próximo de 1, o que indica a adequação dos dados para a análise fatorial. O KMO e o teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que possibilitam aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, sendo o teste de Bartlett utilizado para verificar a significância.

Tendo em conta as variáveis em estudo, efetuou-se uma análise sucinta da fiabilidade e validade das questões dos itens da escala SERVQUAL.

Com base na Tabela 2, no que diz respeito às expectativas, os valores de Alpha de Cronbach refletem uma consistência interna de fatores boa (entre 0.8 e 0.9) e excelente (> 0.9), variando entre 0.858 e 0.972. Os valores obtidos do teste KMO apresentam-se médios para a dimensão de tangibilidade (0.731) e bons para as restantes dimensões, o que demonstra que os itens apresentam uma adequada correlação entre si. Também os resultados obtidos no teste de Bartlett se apresentam todos significativos ilustrando a boa correlação dos itens presentes em cada fator. No que concerne às perceções, os valores de Alpha obtidos variam entre 0.837 e 0.969, sendo todos eles representativos de uma consistência interna de fatores boa ou excelente. Os valores obtidos do teste KMO apresentam-se em todas as escalas adequadas, variando entre 0.687 (adequabilidade razoável) e 0.844 (boa adequabilidade), o que demonstra que os itens apresentam uma correlação razoável entre si e adequada. Também os resultados obtidos no teste de Bartlett se apresentam todos significativos, ilustrando a boa correlação dos itens presentes em cada fator.

Tabela 2: Fiabilidade e validade das questões – Modelo SERVQUAL.

	Dimensões	Alpha	KMO	p-value
Expectativas	Tangibilidade (E1-E4)	0.901	0.731	<0.001
	Fiabilidade (E5-E9)	0.872	0.826	<0.001
	Capacidade de Resposta (E10-E13)	0.858	0.825	<0.001
	Segurança (E14-E17)	0.972	0.859	<0.001
	Empatia (E18-E22)	0.938	0.855	<0.001
Percepções	Tangibilidade (P1-P4)	0.837	0.687	<0.001
	Fiabilidade (P5-P9)	0.913	0.776	<0.001
	Capacidade de Resposta (P10-P13)	0.837	0.746	<0.001
	Segurança (P14-P17)	0.969	0.844	<0.001
	Empatia (P18-P22)	0.955	0.826	<0.001

Fonte: Elaboração própria.

3.2.4.2 Expectativas e percepções do SERVQUAL

As expectativas e percepções serão analisadas através das cinco dimensões da escala SERVQUAL (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia) e terão 22 itens no total. Neste contexto são apresentadas as médias e desvios padrão de cada item, os respetivos valores mínimo e máximo, bem como o GAP, o qual ajuda a identificar áreas de desempenho que precisam ser melhoradas (GAP negativo) e áreas onde o desempenho é superior ou super (GAP positivo). O cálculo do GAP pode ser feito subtraindo o valor da expectativa (E) ao valor da percepção (P), ou seja, $GAP = P - E$. Esses fatores são utilizados para 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).

Tabela 3: Dados das expectativas vs percepções da dimensão tangibilidade.

	Afirmações	M(dp)	Min-Máx	GAP
E1	Os restaurantes devem possuir instalações e equipamentos modernos.	4.14 (0.99)	1-5	0.26
P1	O restaurante “Beef D’ouro” possui instalações e equipamentos modernos.	4.40 (0.67)	2-5	
E2	Os restaurantes devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	4.56 (0.73)	1-5	-0.10

P2	O restaurante “Beef D’Ouro” tem instalações visivelmente atraentes.	4.46 (0.71)	2-5	
E3	Nos restaurantes, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	4.68 (0.74)	1-5	0.06
P3	No restaurante “Beef D’Ouro”, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	4.74 (0.49)	3-5	
E4	Os restaurantes devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	4.62 (0.73)	1-5	0.02
P4	O restaurante “Beef D’Ouro” tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	4.64 (0.60)	3-5	

Fonte: elaboração própria.

A tabela compara a expectativa dos clientes (E1 a E4) com a percepção deles em relação ao restaurante Beef D’Ouro (P1 a P4). Cada item inclui a média das respostas (M) com o desvio padrão (dp), o intervalo mínimo e máximo das respostas (Min-Máx) e o GAP. Ao analisar os resultados, pode-se destacar que a expectativa de instalações e equipamentos modernos em restaurantes (E1) vs. a percepção das instalações e equipamentos modernos do restaurante Beef D’ouro (P1) apresentou um GAP positivo de 0.26. O facto das percepções superarem as expectativas nesta dimensão é um indicativo de que o restaurante possui equipamentos e instalações que impressionaram positivamente os clientes.

Sobre a expectativa de instalações fisicamente atraentes (E2) vs a percepção das instalações fisicamente atraentes (P2) o valor do GAP foi de -0.10, isso mostra que a percepção está abaixo da expectativa. Embora o GAP não seja grande, ele indica que os clientes acham que a atratividade visual das instalações pode melhorar. Assim, consegue impactar a experiência geral dos clientes, especialmente aqueles que valorizam um ambiente esteticamente agradável.

Na expectativa de colaboradores com aparência cuidada (E3) vs a percepção da aparência cuidada dos colaboradores (P3) o GAP é 0.06, um valor positivo o qual sugere que os colaboradores superam as expectativas dos clientes em termos de aparência. Esse resultado é muito benéfico e demonstra que os clientes notam e apreciam o cuidado que o restaurante tem com a

apresentação dos seus funcionários, o que contribui para uma imagem profissional e agradável.

Nos últimos itens da dimensão tangibilidade, a expectativa de materiais associados ao serviço visualmente atraentes (E4) vs a percepção dos materiais associados ao serviço visualmente atraentes (P4), obteve um GAP de 0.02, um valor positivo, mas quase neutro. Esse resultado mostra que o restaurante está entregando uma experiência a qual atende às expectativas em relação aos materiais associados ao serviço como, por exemplo, cardápios, talheres e embalagens.

É interessante notar que os desvios padrão das percepções (P1, P2, P3, P4) são consistentemente menores ou próximos dos desvios padrão das expectativas (E1, E2, E3, E4). Isso indica que, embora as expectativas dos clientes possam variar mais, a percepção do restaurante tem sido mais estável. Essa uniformidade reflete uma consistência na entrega do serviço.

Com exceção de um pequeno *déficit* em P2, o restaurante está cumprindo bem as suas promessas, o que é um ponto positivo num sector competitivo como o de serviços alimentares.

Tabela 4: Dados das expectativas vs percepções da dimensão fiabilidade.

	Afirmações	M(dp)	Min-Max	GAP
E5	Os restaurantes devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	4.52 (0.76)	1-5	0.16
P5	O restaurante “Beef D’Ouro” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	4.68 (0.55)	3-5	
E6	Os restaurantes devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	4.78 (0.47)	3-5	0.00
P6	O restaurante “Beef D’Ouro” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	4.78 (0.51)	3-5	
E7	Os restaurantes devem prestar os serviços bem à primeira vez.	4.72 (0.50)	3-5	-0.04
P7	O restaurante “Beef D’Ouro” presta os serviços bem à primeira vez.	4.68 (0.62)	2-5	
E8	Os restaurantes devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	4.74 (0.49)	3-5	-0.04
P8	O restaurante “Beef D’Ouro” presta os serviços dentro do prazo prometido.	4.70 (0.54)	3-5	

E9	Os restaurantes devem ter um registo interno isento de erros.	4.48 (0.65)	3-5	0.08
P9	O restaurante “Beef D’Ouro” tem um registo interno isento de erros.	4.56 (0.68)	3-5	

Fonte: elaboração própria.

As afirmações da dimensão fiabilidade sobre o cumprimento das promessas no intervalo de tempo previsto (E5 e P5), apresentou um GAP positivo de 0.16, o qual reforça que os clientes percebem o restaurante como confiável para cumprir as promessas de tempo.

Já nas componentes E6 e P6, a ausência de GAP 0.00 significa uma correspondência exata entre o que os clientes esperam e o que percebem. Essa consistência demonstra que o restaurante é visto como confiável em seu interesse sincero de resolver problemas.

Os itens E7 e P7 tiveram um GAP negativo de -0.04, que sugere que alguns clientes podem ter encontrado pequenas falhas no serviço na primeira vez. Sobre prestar os serviços dentro do prazo prometido (E8 e P8), embora o GAP seja pequeno (-0.04), ele indica um nível de insatisfação em relação ao cumprimento de prazos. As afirmações E9 e P9 mostraram um GAP positivo de 0.08, ainda que pequeno ele é favorável, pois mostra que o restaurante está sendo visto como confiável em manter um registo preciso e sem erros.

Em resumo, os itens com GAP positivo (E5-P5) e (E9-P9) indicam que o restaurante está um pouco acima das expectativas dos clientes. Já os itens que apresentaram GAP negativo (E7-P7) e (E8-P8), esses aspetos sugerem que o restaurante poderia melhorar para atender exatamente às expectativas dos clientes.

Por fim, as componentes com GAP Zero (E6-P6) mostram que o restaurante corresponde exatamente às expectativas dos clientes ao trazer um bom desempenho neste quesito.

Tabela 5: Dados das expectativas vs percepções da dimensão capacidade de resposta.

	Afirmações	M(dp)	Min-Máx	GAP
E10	Os restaurantes devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	4.40 (0.76)	2-5	0.10
P10	O restaurante “Beef D’Ouro” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	4.50 (0.76)	2-5	
E11	Os restaurantes devem ter um desempenho rápido.	4.46 (0.65)	3-5	0.10
P11	Os colaboradores do “Beef D’Ouro” têm um desempenho rápido.	4.56 (0.71)	2-5	
E12	Os colaboradores dos restaurantes devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	4.64 (0.60)	3-5	0.06
P12	Os colaboradores do restaurante “Beef D’Ouro” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	4.70 (0.58)	3-5	
E13	Nos restaurantes, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	4.38 (0.86)	1-5	0.12
P13	No restaurante “Beef D’Ouro”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	4.50 (0.81)	1-5	

Fonte: elaboração própria.

Referente às afirmações E10 e P10 o GAP foi positivo (0.10), o qual indica que o restaurante Beef D'Ouro está acima das expectativas dos clientes no quesito de informar quando os serviços serão prestados. Sobre o desempenho rápido (E11 e P11), o restaurante também superou as expectativas com um GAP positivo de 0.10.

Nos itens E12 e P12, o GAP positivo de 0.06 indica que os colaboradores do Beef D'Ouro estão acima das expectativas quanto à disponibilidade para ajudar os clientes.

Nas afirmações E13 e P13, o GAP positivo de 0.12 significa que o restaurante está relativamente bem avaliado nesse aspeto, superando as expectativas dos clientes de que os colaboradores estão disponíveis para responder às negociações.

Todos os GAPs são positivos, isso indica que em todas as dimensões apresentadas o restaurante Beef D'Ouro superou as expectativas dos clientes,

ainda que de forma modesta. O restaurante parece atender e até superar as expectativas dos clientes em relação aos serviços prestados, especialmente em termos de disponibilidade e rapidez no atendimento. Esses resultados são favoráveis e podem ser utilizados para fortalecer o posicionamento do restaurante quanto à qualidade do atendimento ao cliente.

Tabela 6: Dados das expectativas vs percepções da dimensão segurança.

	Afirmações	M(dp)	Min-Máx	GAP
E14	Nos restaurantes, os colaboradores devem inspirar confiança.	4.66 (0.63)	2-5	0.06
P14	No restaurante “Beef D’Ouro”, os colaboradores inspiram confiança.	4.72 (0.61)	2-5	
E15	Nos restaurantes é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	4.68 (0.65)	2-5	0.06
P15	No restaurante “Beef D’Ouro” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	4.74 (0.63)	2-5	
E16	Os restaurantes devem ter colaboradores atenciosos.	4.68 (0.77)	1-5	0.06
P16	O restaurante “Beef D’Ouro” tem colaboradores atenciosos.	4.74 (0.75)	1-5	
E17	Os restaurantes devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	4.74 (0.6)	2-5	0.02
P17	O restaurante “Beef D’Ouro” tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	4.76 (0.59)	2-5	

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito às afirmações E14, E15, e E16 vs P14, P15 e P16, o GAP apresentou um valor igual de 0.06. A percepção de confiança nos colaboradores do restaurante Beef D’Ouro (P14) é superior à média dos restaurantes em geral (E14), sendo uma característica positiva específica ao restaurante. Acerca das afirmações E15 e P15, tanto nos restaurantes em geral quanto no Beef D’Ouro, a segurança nas relações com os colaboradores é bem avaliada, isso reflete um ambiente onde os clientes se sentem seguros com o atendimento. Nos itens E16 e P16, assim como nas avaliações anteriores, há uma diferença positiva para o restaurante, sugerindo que os clientes percebem

os colaboradores como um pouco mais atenciosos no Beef D'Ouro em comparação com outros restaurantes de forma genérica.

No tocante aos conhecimentos que os colaboradores devem possuir (E17 e P17), a diferença entre o Beef D'Ouro e outros restaurantes é muito pequena, com um GAP de 0.02. Isso indica que, de modo geral, os clientes sentem que os colaboradores têm conhecimentos adequados para responder às suas questões.

Tabela 7: Dados das expectativas vs percepções da dimensão empatia.

	Afirmações	M(dp)	Min-Max	GAP
E18	Quando os clientes têm problemas, os restaurantes devem ser simpáticos e reconfortantes.	4.58 (0.79)	2-5	0.10
P18	Quando os clientes têm problemas, o restaurante "Beef D'Ouro" é simpático e reconfortante.	4.68 (0.68)	2-5	
E19	Os restaurantes devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes	4.54 (0.71)	2-5	0.06
P19	O restaurante "Beef D'Ouro" tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	4.60 (0.70)	2-5	
E20	Os restaurantes devem ter um atendimento personalizado.	4.46 (0.79)	2-5	0.02
P20	O restaurante "Beef D'Ouro" tem um atendimento personalizado.	4.48 (0.79)	2-5	
E21	Os restaurantes devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	4.56 (0.68)	2-5	0.06
P21	O restaurante "Beef D'Ouro" tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	4.62 (0.67)	2-5	
E22	Os restaurantes devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	4.62 (0.67)	2-5	0.04
P22	O restaurante "Beef D'Ouro" compreende as necessidades específicas dos clientes.	4.66 (0.66)	2-5	

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito às componentes E18 e P18, o GAP foi de 0.10, o restaurante está atendendo bem, pois quando surgem problemas ele oferece simpatia e reconforto superando as expectativas dos clientes.

Nos itens E19, E21, P19 e P21, existe uma superação das expectativas quanto à conveniência dos horários e interesse dos clientes. Isso sugere que o

Beef D'Ouro está bem alinhado com as necessidades dos clientes e que os interesses deles são de facto uma prioridade.

Sobre as afirmações E20 e P20, a percepção dos clientes está muito próxima da expectativa, com um GAP praticamente insignificante de 0.02. O restaurante está atendendo de forma muito similar ao que os clientes esperam em termos de atendimento personalizado.

Os itens E22 e P22 mostram com um GAP de 0.04 que o restaurante está atendendo as expectativas dos clientes em relação à compreensão de suas necessidades específicas, com uma leve vantagem positiva.

Por fim, sobre as expectativas vs as percepções das dimensões da escala SERVQUAL (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia) e seus 22 itens no total, pode-se afirmar que o restaurante "Beef D'Ouro" está, em grande parte, cumprindo bem as expectativas de seus clientes. Mas uma atenção especial na atratividade visual das instalações pode melhorar ainda mais a satisfação dos clientes e fortalecer a sua imagem no mercado. Isso ajudará a manter um alto nível de satisfação e aumentar a lealdade dos clientes, posicionando o restaurante como uma escolha de qualidade em sua categoria.

Essas análises mostram que o restaurante "Beef D'Ouro" possui uma boa percepção de confiabilidade, com algumas áreas onde já supera as expectativas dos clientes e outras onde há um pequeno espaço para ajustes.

Os resultados indicam que a capacidade de resposta do restaurante é bem avaliada pelos clientes, o que reflete um atendimento eficiente e disponível. Manter e, se possível, elevar ainda mais esses aspectos pode contribuir para aumentar a fidelização e a satisfação dos clientes, fazendo com que a experiência seja considerada altamente positiva.

Em todas as afirmações analisadas sobre segurança, o restaurante "Beef D'Ouro" apresenta um desempenho levemente superior em comparação aos restaurantes em geral, o que é evidenciado pelas médias um pouco mais altas em todas as afirmações. Contudo, as diferenças (GAPs) são pequenas, variando entre 0.02 e 0.06, sugerindo que a percepção de segurança com os colaboradores é alta de forma geral, tanto para restaurantes como um todo quanto especificamente para o "Beef D'Ouro".

O "Beef D'Ouro" apresenta um nível de superação das expectativas dos clientes em todos os aspectos da dimensão empatia, com GAPs positivos em todas as afirmações. Os resultados indicam que o restaurante está conseguindo atender e, em alguns casos, superar as expectativas dos clientes no que diz respeito à simpatia, conveniência dos horários, atendimento personalizado, preocupação com os interesses dos clientes e compreensão das necessidades específicas. Isso sugere que o restaurante tem uma boa percepção das necessidades dos clientes e está oferecendo um serviço que se alinha bem com as expectativas de empatia.

3.2.5 Análise dos objetivos específicos

3.2.5.1 Objetivo 1

(O₁): Aferir se as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pelo restaurante Beef D'ouro são superiores ou inferiores às suas expectativas.

Para verificar se existem ou não diferenças significativas relativamente às cinco dimensões do SERVQUAL foi feito o teste não paramétrico de Wilcoxon, para duas amostras emparelhadas (por observação dos histogramas, consideraram-se as variáveis não normais). No geral, fica evidente na Tabela 7 que as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço no restaurante Beef D'Ouro tendem a estar alinhadas com as expectativas, sem diferenças significativas, exceto no fator capacidade de resposta, onde a percepção é estatisticamente superior às expectativas. Isso revela que os clientes julgam este aspecto do serviço como mais significativo do que o esperado.

Tabela 8: : Resultados do Teste de Wilcoxon (para amostras emparelhadas para cada uma das dimensões do SERVQUAL). * Nível de significância de 5%.

Percepção e Expectativa de Qualidade	M (dp)	Diferença de médias	p-value
P Tangibilidade	4.56 (0.51)	0.06 (0.62)	0.729
E Tangibilidade	4.50 (0.71)		
P Fiabilidade	4.68 (0.50)		
E Fiabilidade	4.65 (0.47)		

P Capacidade de resposta	4.57 (0.59)		
E Capacidade de resposta	4.47 (0.60)	0.10 (0.37)	0.043*
P Segurança	4.74 (0.62)		
E Segurança	4.69 (0.64)	0.05 (0.23)	0.167
P Empatia	4.61 (0.65)		
E Empatia	4.55 (0.65)	0.06 (0.29)	0.166

Fonte: elaboração própria.

3.2.5.2 Objetivo 2

(O₂): Averiguar se o restaurante promove a fidelização dos clientes.

O questionário aplicado aos clientes do restaurante Beef D'ouro tinha a seguinte questão: "Pretende voltar a visitar-nos?" e todos os cinquenta inquiridos responderam que sim, ou seja, 100%. Isso comprova que o restaurante promove a fidelização. Generalizando para a população de clientes do restaurante Beef D'ouro, com 95% de confiança, o intervalo de confiança é de [92.9, 100] %. Além disso, 43 (86%; [73.8, 93.1] %) já havia visitado o restaurante anteriormente. Isso pode indicar que o Beef D'ouro possui uma boa taxa de fidelização de clientes, pois muitos clientes retornam provavelmente depois de uma primeira experiência. Essa percentagem elevada pode ser um reflexo da satisfação com o serviço, ou da recepção positiva do restaurante dentre outros aspetos que já foram analisados anteriormente nos 22 itens e suas dimensões da escala SERVQUAL.

Tabela 9: Visitas dos clientes ao restaurante.

Variável	Caraterização (n = 50)
Já tinha estado anteriormente no Restaurante Beef D'ouro?, n(%)	
Sim	43 (86.0)
Não	7 (14.0)

Fonte: elaboração própria.

3.2.5.3 Objetivo 3

(O₃): Aferir se a classificação global da qualidade dos serviços é inferior ou superior nos novos clientes.

Para verificar o objetivo 3, efetuou-se um teste do Qui-Quadrado para averiguar se existe alguma associação entre estas duas questões. No entanto, o teste do Qui-quadrado não foi aplicável, uma vez que existiam 25% de

categorias com uma frequência esperada inferior a 5. Assim, aplicou-se o teste exato de Fisher, tendo-se concluído que não existe evidência de que se verifica uma associação entre estas duas questões ($p = 0.250$), como é possível observar na tabela seguinte.

Tabela 10: Tabulação cruzada Qualidade * Novo Cliente.

		Novo cliente			
		Não	Sim	Total	
Qualidade	Satisfeito	Contagem	5	2	7
		% em Qualidade	71.4%	28.6%	100.0%
		% em NovoCliente	11.6%	28.6%	14.0%
		% do Total	10.0%	4.0%	14.0%
	Muito satisfeito	Contagem	38	5	43
		% em Qualidade	88.%	11.6%	100.0%
		% em NovoCliente	88.4%	71.4%	86.0%
		% do Total	76.0%	10.0%	86.0%
Total	Contagem	43	7	50	
	% em Qualidade	86.0%	14.0%	100.0%	
	% em NovoCliente	100.0%	100.0%	100.0%	
	% do Total	86.0%	14.0%	100.0%	

Fonte: elaboração própria.

3.2.5.4 Objetivo 4

(O4): Verificar se o restaurante proporciona a intenção de recomendação.

Tabela 11: Intenção de recomendação.

Variável	Caraterização (n=50)
Recomendaria o Restaurante Beef D'ouro? n (%)	
Sim	49 (98.0)
Não	0 (0.0)
Talvez	1 (2.0)

Fonte: elaboração própria.

Com base na tabela, podemos concluir que o restaurante Beef D'Ouro apresenta uma alta intenção de recomendação entre os clientes avaliados. Essa distribuição mostra que o restaurante tem uma taxa de recomendação muito

elevada (98%, [89.5, 99.7] %), indicando uma forte satisfação dos clientes e uma alta probabilidade de que eles recomendem o estabelecimento para outras pessoas. Assim, podemos afirmar que o restaurante Beef D'Ouro fornece uma intenção de recomendação positiva.

3.2.6 Análise de questões complementares ao estudo

Algumas questões do inquérito foram direcionadas apenas aos clientes do restaurante. Sobre a frequência de visitas no último ano a maioria dos clientes visitaram o restaurante mais de 10 vezes (48.8%), 41.9% visitaram entre 1-5 vezes, enquanto apenas 9.3% visitaram entre 5-10 vezes. Ou seja, o restaurante possui uma boa base de clientes regulares, com quase metade retornando frequentemente.

Com relação ao período da semana que visitam o restaurante, o fim de semana (76.7%) é o período de mais movimento escolhido, sendo que esta pergunta poderia ter até duas respostas. Já com relação ao período do dia, a maioria (46.5%) prefere visitar no jantar.

Os clientes também responderam que geralmente visitam o restaurante com amigos (58.1%) ou familiares (58.1%). Menores percentuais indicam visitas com o/a companheiro (18.6%), sozinhos (14.0%), com colegas de trabalho (14.0%), ou com parceiros de negócios (4.7%).

O restaurante Beef D'Ouro obtém sucesso em atrair e reter clientes regulares, especialmente nos fins de semana e para o jantar. A preferência por visitas em grupo reflete um ambiente social e acolhedor, mas há potencial para explorar mais o público corporativo ou individual.

Outra questão que foi feita aos clientes e aos novos clientes foi sobre qual o motivo que fez eles escolherem o restaurante Beef D'Ouro, sendo que poderiam selecionar até três respostas dentre as opções: qualidade e sabor da comida, ambiente familiar, serviço, recomendação de amigos/conhecidos/familiares, localização, vista, recomendação de hotéis/AL, por ser uma *Steakhouse* tradicional, *Google* e *TripAdvisor*. Em resumo, os clientes escolhem o Restaurante Beef D'Ouro principalmente devido à qualidade e sabor da comida (76%), ambiente familiar (52%), e recomendações pessoais

(42%), o que sugere um forte fundamento construído por experiências positivas. No entanto, o restaurante pode melhorar a visibilidade *online* (*Google* e *TripAdvisor*) e parcerias com hotéis para atrair mais turistas e visitantes ocasionais. Estratégias focadas nesses aspetos podem ampliar o público-alvo do restaurante.

4 - PLANO DE MARKETING

4.1 Diagnóstico empresarial

4.1.1 Apresentação do restaurante Beef D'Ouro

O restaurante Beef D'ouro é um negócio familiar, o qual funciona desde o ano de 2017 e está localizado na cidade de Gondomar, sub-região da Área Metropolitana do Porto. Define-se como uma *Steakhouse* tradicional que oferece cortes nobres de carnes grelhadas, comidas tradicionais portuguesas, além de possuir uma garrafeira com várias opções de vinhos regionais de Portugal. O objetivo principal deste projeto foi a elaboração de um plano de marketing para ajudar o restaurante em questão a atrair clientes, construir uma marca sólida, impulsionar o sucesso e o crescimento do negócio.

4.1.2 Missão, visão e valores

A missão do restaurante Beef D'ouro é oferecer um bom serviço e promover os produtos locais. A visão é crescer no médio e longo prazo e os valores são o respeito pelo cliente, a sinceridade e a genuinidade.

4.2 Análise da envolvente interna

4.2.1 Recursos humanos/pessoas

O restaurante tem cinco funcionários full-time e dois part-time. Na cozinha fica uma cozinheira e um ajudante, na churrasqueira um funcionário, outro no backoffice, responsável pela compra de produtos, legumes, compras no geral e faz entregas. Por último, são mais três funcionários na sala para receber e atender os clientes. Mas, é válido destacar que dependendo da época do ano esse número pode ser maior (alta temporada) ou menor (baixa temporada).

4.2.2 Recursos financeiros

Por causa da conjuntura dos últimos anos, o restaurante teve que se reorganizar. A questão da pandemia do Covid trouxe um período complicado para a restauração. Apesar do restaurante não ter fechado, os donos tiveram que se adaptar às circunstâncias.

As rotinas foram alteradas por quase dois e eles tiveram que trabalhar apenas com take away. Para a estrutura que eles tinham no restaurante, conseguiram não despedir ninguém e manter tudo igual, mas tiveram alguns meses de prejuízo. O restaurante está em crescimento constante, mas ainda não atingiu os resultados esperados.

4.2.3 Recursos de fornecedores

O restaurante Beef D'ouro conta com dez fornecedores divididos em três categorias, os grossistas, os de Bebidas, garrafeiras que fornecem os vinhos e os dos produtos frescos como carnes e frangos. O restaurante tenta manter uma rede fixa com uma relação mais próxima, mas possui também uma segunda linha para quando precisar. Eles trabalham com poucos fornecedores para terem uma relação mais próxima. O Makro e o Recheio, por exemplo, são fornecedores que eles utilizam há muitos anos. Alguns fornecedores pequenos, o restaurante paga um preço mais elevado, só para ter uma ligação direta, porque se alguma falha urgente surgir, eles conseguem ligar e receber o que precisam. Um fato importante é que os donos do restaurante cultivam muitos dos seus ingredientes como couve, batatas, alfaces, mas quando eles não têm a capacidade de

produzir, eles preferem comprar dos seus conhecidos e vizinhos da zona, ou seja, valorizam os produtos locais.

4.2.4 Recursos de serviços

A especialidade do Beef D'Ouro são as carnes grelhadas e as carnes vermelhas premium. As carnes são compradas na Argentina, no Reino Unido, mas a carne nacional maturada ou fresca são eles que têm o controle dessa cadeia desde o início, visto que compram diretamente do produtor.

O restaurante possui uma carta fixa do almoço e jantar, mas também tem o menu do almoço com as sugestões do chef, para os clientes regulares eles dão alternativas diferentes todos os dias. Os pratos são inspirados na culinária tradicional portuguesa, na qual é muito valorizada pelo Beef D'ouro, pois o restaurante quer manter os sabores tradicionais e inovar no empratamento.

Com o intuito de garantir uma experiência positiva para os clientes, eles formam uma boa equipa e tentam perceber o que o cliente procura. Para eles o que representa a imagem de um restaurante é um bom atendimento, então é o que mais importa. Em resumo, eles buscam dar um bom serviço e tratam as pessoas bem. Apesar disso, admitem que quando o restaurante está com um número elevado de clientes, eles não conseguem prestar um ótimo serviço e surgem reclamações. Porém, após a entrega dos pedidos as pessoas compreendem. Isso prova que os clientes notam a qualidade do que é servido aliada ao preço que é praticado pelo restaurante.

4.2.5 Recursos de preço

A definição do preço dos serviços no restaurante muda com base no valor dos produtos. Mas o preço praticado no Beef D'ouro é equiparado com o da concorrência direta. O restaurante oferece um produto de qualidade a um preço muito competitivo. Eles têm noção que o produto não é o melhor do Porto ou do país, mas é um bom produto.

São raros os clientes que se manifestam sobre o preço, entretanto eles têm clientes que valorizam e outros não. Se um cliente procura um restaurante

económico para uma refeição rápida, talvez ele não valorize o serviço que prestado pelo restaurante e até pode achar caro, como também existem clientes que valorizam, que têm a sensibilidade de perceber o bom serviço oferecido pelo preço praticado e acham o valor justo.

Por fim, o preço médio é muito importante neste setor. Ele é a primeira imagem, é quem coloca o restaurante numa secção ou outra. O preço é diferente do valor, porque este deve corresponder a expectativa do serviço. O cliente paga um valor que acha justo ou não. Não é porque o valor é baixo que é justo, ou alto que é injusto.

4.2.6 Recursos de local e distribuição

O restaurante Beef D'ouro está localizado na Avenida Clube de Caçadores 5559, na cidade de Gondomar, sub-região da Área Metropolitana do Porto. Sobre a distribuição, eles trabalham com o serviço de take away, em que o cliente pode retirar o seu pedido no restaurante, mas também fazem entregas e utilizam as plataformas de venda Ubereats e o Glovo. O horário de funcionamento para qualquer serviço é de terça a domingo, das 11h às 23h.

4.2.7 Recursos de comunicação

Na falta de um departamento ou funcionário que fique responsável pela comunicação do restaurante, quem cuida deste canal são os gerentes Hélio Alves e José Alves. O restaurante não tem estratégias definidas para a comunicação nem um orçamento definido para isso. A necessidade de um plano de marketing para auxiliar neste área é evidente.

A divulgação do Beef D'ouro é feita através das redes sociais com o uso de alguns anúncios pagos tanto no Instagram como no Facebook e alguns patrocínios em festas. A comunicação direta com os clientes fixos é através de chamadas, mensagens e Whatsapp, já para conseguir a atenção dos clientes em geral, eles publicam as novidades no Instagram.

Para conhecer o nível de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados os gerentes sempre tentam o que um cliente acha durante a refeição e depois nas redes sociais. Eles sempre olham os comentários no site do Tripadvisor, no Google, no Instagram e no Facebook, com o intuito de compreender os clientes e corrigir erros.

4.2.8 Recursos de processos

Existe a preocupação em oferecer produtos frescos e de qualidade, as carnes são feitas na churrasqueira apenas quando os clientes solicitam. Eles podem visualizar o preparo delas, caso queiram, pois o restaurante dispõe de um balcão e atrás dele fica o churrasqueiro preparando as carnes que serão servidas, recolhidas para entrega ou take away. Os pratos do menu do almoço e jantar foram selecionados de acordo com a carta fixa, a qual foi elaborada por um chef contratado quando o Beef D'ouro abriu. Essa carta só teve poucas alterações, mas a base é a mesma, o que eles mudaram foi um molho ou um acompanhamento.

O restaurante também disponibiliza um menu de carnes de churrasco para o take away e um do almoço com as sugestões do chef, para aqueles clientes regulares, além de alternativas diferentes todos os dias. Sobre o preparo dos pratos tradicionais portugueses e acompanhamentos, esses são feitos todos os dias antes do restaurante abrir tanto para o almoço como para o jantar, tendo como objetivo garantir o sabor e qualidade da comida.

Os funcionários do restaurante Beef D'ouro são instruídos para tratarem os clientes com muita simpatia, estarem sempre atentos e sugerirem os pratos mais rentáveis e de fácil preparação como também os que devem ser servidos para evitar desperdícios, visto que os produtos são colhidos diariamente ou comprados para sempre utilizados no dia a dia do restaurante.

Apesar desses processos, o restaurante não possui um treinamento para seus funcionários com relação ao atendimento e seu funcionamento geral, mas é algo que deveria ser implementado.

4.2.9 Recursos de evidências físicas

O restaurante transmite uma atmosfera de sofisticação aliada a conforto, ideal para uma refeição casual ou ocasiões especiais. O espaço foi projetado por um arquiteta e apresenta modernidade com sua decoração sofisticada. As mesas estão dispostas de forma organizada com toalhas brancas que conferem um toque de requinte. Ele também possui um teto verde com vegetação artificial, que adiciona um elemento natural e inovador, criando um ambiente agradável.

As janelas amplas permitem a entrada de luz natural, contribuindo para uma atmosfera clara e acolhedora durante o dia. As luminárias têm uma iluminação suave que complementam a decoração e oferecem uma ambientação intimista à noite. As paredes têm mosaicos artísticos e uma estante de vinhos em exibição. A combinação de cores escuras (preto) e detalhes naturais cria um contraste moderno.

Há uma área dedicada a mesas maiores para grupos, além de mesas menores para casais ou pequenos grupos, o que demonstra flexibilidade no atendimento aos clientes. O espaço inclui uma área de bar que parece bem equipada, indicando um serviço diversificado. O restaurante possui TVs na sua parte interna, sendo que são duas na sala maior, que transmitem jogos ou programas informativos, mas apenas ficam passando as imagens sem som, e outra TV na sala onde fica o balcão e o bar que geralmente é para mostrar clipes musicais e o som fica baixo para não incomodar os clientes. Na parte externa do restaurante existe uma esplanada, o local é ideal para os dias de sol, principalmente no verão, para aqueles clientes que preferem comer ao ar livre e admirarem paisagens bonitas como é o caso do restaurante que tem vista para o rio Douro.

Com relação aos colaboradores, os que fazem o atendimento aos clientes devem usar camisa social branca, calça e sapatos escuros. Para a contratação desses é exigido que tenham alguma experiência na função, mas eles passam por um período experimental em que é avaliada uma competência mínima e o potencial de crescimento.

Todas as imagens sobre as evidências físicas do restaurante estão no apêndice 4 deste trabalho.

4.3 Análise da envolvente externa

4.3.1 Análise PESTAL

Com o objetivo de compreender como está o setor da restauração no mercado português e as suas tendências, no qual o restaurante Beef D'ouro está inserido, realizou-se a análise PESTAL, que é uma ferramenta estratégica de avaliação de fatores macro ambientais que influencia uma indústria ou negócio. Ela considera os seguintes ambientes: político-legal, económico, sociocultural e tecnológico.

4.3.1.1 Ambiente político-legal

A manutenção de uma situação política nacional estável é essencial para o setor da restauração porque influencia diretamente a economia, o mercado de trabalho e o comportamento dos consumidores. É importante que Portugal busque manter essa política de estabilidade, visto que ela é fundamental para criar um ambiente propício ao crescimento sustentável do setor da restauração. A estabilidade e a previsibilidade incentivam o consumo, aumentam a competitividade e promovem a confiança dos agentes económicos.

O setor da restauração em Portugal está submetido a várias regulamentações e normas que visam garantir a segurança alimentar, a saúde pública e o cumprimento de obrigações legais e fiscais. Os principais órgãos reguladores são: Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), Direção-Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV), Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), Entidades Locais (Câmaras Municipais).

A ASAE é a principal entidade fiscalizadora no setor de restauração. Ela inspeciona condições de higiene, segurança alimentar e cumprimento das normas comerciais e atua na prevenção de práticas desleais de comércio. Esta entidade tem poder para fechar um estabelecimento quando descumpre alguma regulamentação. A DGAV é responsável pela segurança alimentar e saúde animal e regula as práticas relacionadas com produtos de origem animal e vegetal. A Autoridade Tributária e Aduaneira faz a supervisão do cumprimento

das obrigações fiscais, como emissão de faturas e pagamento de IVA. Já as Câmaras Municipais são responsáveis pela emissão de licenças de funcionamento, além de verificarem a conformidade do estabelecimento com regulamentos urbanísticos e de uso do solo.

4.3.1.2 Ambiente económico

O Banco de Portugal⁶ divulgou em outubro de 2024 um boletim económico com as projeções para economia portuguesa entre 2024 e 2026.

Os dados fornecidos pelo banco apontam que o consumo e as exportações sustentarão o crescimento da atividade em 2024, a recuperação do investimento, estimulada pelas taxas de juro mais baixas e pela entrada de fundos europeus, ajudará a impulsionar a economia em 2025 e 2026 e que o número de pessoas empregadas deverá aumentar até 2026.

Sobre a taxa de desemprego, ela se manterá em mínimos das últimas décadas. Já a inflação diminuirá em 2024 e estabilizará em 2% nos dois anos seguintes.

A empresa Nielsen IQ⁷, que é líder mundial em inteligência sobre o consumidor, revelou em outubro de 2024 os primeiros números do Barómetro da Restauração e Similares, realizado em parceria com a AHRESP⁸. Conforme a pesquisa, as dificuldades na contratação e recrutamento de funcionários são uma preocupação, com 1 em cada 3 entrevistados que relataram uma queda no seu negócio nos dois primeiros trimestres de 2024.

Dessa forma, aproximadamente 36% relataram reduções percebidas no consumo durante este intervalo de tempo, o que pode explicar a percentagem de 42% dos inquiridos que se mostraram pouco otimistas em relação aos próximos seis meses. Mais da metade (52%) percebeu que o volume de

⁶ Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/boletim-economico-outubro-2024> . Consultado a 24 de novembro de 2024.

⁷ Nilsen IQ: <https://nielseniq.com/global/pt/about-us/#full-view-section/>. Consultado a 20 de novembro de 2024.

⁸ AHRESP: <https://magazineahresp.com/congresso-ahresp-2024-apresentacao-do-barometro-da-restauracao-e-similares/>. Consultado a 20 de novembro de 2024.

negócios do setor está a decrescer. A principal razão apontada por eles (80%) como possível causa para as reduções de consumo é o menor poder aquisitivo. Apenas 22,1% dos clientes regulares são turistas, e a percepção é de que as quebras de negócios ocorrem principalmente durante a semana e no período do almoço.

Sobre a dificuldade para recrutar pessoas para trabalhar na restauração a principal causa apontada é a falta de formação ou experiência (66%), em seguida eles apontaram a burocracia necessária (24%), os problemas de comunicação (língua portuguesa) e a pouca oferta ou falta de pessoas interessadas.

Os entrevistados expressaram grande preocupação com a questão dos impostos e tributação (48%) para os próximos seis meses. Esses resultados são referentes à primeira posição (1º e 2º trimestre de 2024). A pesquisa foi desenvolvida a partir de um questionário online nos meses de agosto e setembro.

Na entrevista realizada com o gerente do restaurante Beef D'ouro, Hélio Alves, para este projeto foi feita uma pergunta específica sobre de que forma era sentido o impacto da conjuntura económica no negócio dele. “Nosso público-alvo não está sujeito a esta oscilação da conjuntura económica. O nosso cliente é médio/alto, ou seja, tem dinheiro para comer, almoçar e jantar. Mas claro que aquele cliente que vem às vezes, ou que vem mais ao fim do mês, quando temos tempos difíceis esse tipo de cliente não sai tanto para comer fora. O cliente paga um valor justo, não é barato nem caro. As pessoas têm noção de como as coisas estão, que não só nós que aumentamos. Então acho que não tem grande influência. O maior impacto que sentimos foi realmente na altura da covid.”, respondeu o gerente.

4.3.1.3 Ambiente sociocultural

Os factores socioculturais têm um impacto significativo no sector da restauração em Portugal, moldando tanto os hábitos de consumo como as expectativas dos clientes. Eles estão diretamente relacionados com a cultura, os valores e as tendências da sociedade portuguesa, além de serem influenciados pelo turismo e pela globalização.

Dentre esses fatores está a tradição gastronómica portuguesa, que é uma parte central da identidade cultural de Portugal, a valorização de produtos locais, a utilização das refeições como momentos sociais, em que os restaurantes são locais de encontros familiares, celebrações e reuniões de amigos.

O turismo, que é muito importante para a economia portuguesa, impulsiona a procura por restaurantes que apresentam experiências peculiares, pratos típicos portugueses ou uma gastronomia internacional. Já a globalização, faz com que a influência de culturas estrangeiras eleve o crescimento de restaurantes de cozinha internacional (como japonesa, italiana e indiana), refletindo a diversidade cultural da sociedade.

Existe também uma tendência de consciência alimentar por parte da sociedade que é a crescente preocupação com a alimentação saudável, a qual impulsiona a procura por comida vegetariana, vegana e sem glúten.

O Programa FOOD (Fighting Obesity through Offer and Demand)⁹, que é coordenado pelo Grupo Edenred, em conjunto com 19 parceiros públicos e Universidades, entre as quais a Direção-Geral de Saúde e a Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto, publicou em outubro de 2024 o seu Barómetro FOOD. O programa, que é dedicado à promoção de uma alimentação equilibrada através de diversas ações junto dos colaboradores, empresas e dos restaurantes, avalia anualmente através do seu barómetro as expetativas, procura e hábitos alimentares.

Os dados apontaram que os portugueses estão mais preocupados em fazer uma alimentação saudável e sustentável, 88% revelaram que prestam mais atenção ao que colocam no prato. A saúde aparece como a principal motivação para querer comer melhor, numa altura em que cerca de metade dos portugueses indica que faz pelo menos uma refeição principal saudável por dia. No entanto, num cenário de aumento dos preços dos bens alimentares, o crescimento da procura por uma nutrição mais saudável e sustentável é limitado pela necessidade de gerir o orçamento familiar, e 51% indicam estar preparados para cortar despesas na alimentação. 74% dos estabelecimentos consideram

⁹ Programa FOOD: https://edenred.pt/wp-content/uploads/2024/10/Barometer-FOOD-2024_Press-Release.pdf . Consultado a 24 de novembro de 2024.

que já promovem uma alimentação mais saudável, 32% apontaram um aumento da procura por refeições mais equilibradas e 35% assinalaram uma maior procura por refeições veganas. Outra tendência que foi apontada pela pesquisa é sobre os restaurantes aderirem ao movimento contra o desperdício alimentar. 98% dos portugueses indicaram que esta é uma questão importante, ou muito importante, para si. 80% gostariam inclusive de saber quais restaurantes têm medidas concretas contra o desperdício alimentar. Por seu lado, 79% dos responsáveis de restaurantes revelaram já ter implementado medidas para limitar o desperdício alimentar. Entre elas destacam-se as caixas de sobras, as parcerias com plataformas contra o desperdício e a reutilização de ingredientes para preparar receitas especiais. Isso mostra, que tanto os consumidores estão mais atentos à origem dos alimentos, desperdício e práticas sustentáveis como os restaurantes ao adotarem medidas ecológicas.

Por fim é válido destacar que as redes sociais e os seus influenciadores também moldam os hábitos de consumo dos consumidores, com muitos a basearem-se em avaliações online, fotografias e recomendações de influenciadores gastronómicos. A estética dos pratos e dos espaços tornou-se essencial para atrair um público mais jovem, que valoriza experiências partilháveis.

4.3.1.4 Ambiente tecnológico

A tecnologia exerce uma influência significativa no setor da restauração em Portugal, modificando tanto a operação dos negócios como a experiência do cliente. Com a adoção de inovações tecnológicas, o setor tem se adaptado para atender às expectativas dos consumidores modernos e aumentar a eficiência operacional. As principais mudanças incluem o marketing digital onde os restaurantes utilizam redes sociais, websites e plataformas de avaliação (como TripAdvisor e Google Reviews) para atrair clientes e promover a marca, a possibilidade de fazer reservas online através de ferramentas digitais as quais permitem que os clientes reservem mesas diretamente pela internet, facilitando o planeamento e otimizando a ocupação, a influência de avaliações tornou-se essencial com comentários e classificações impactando diretamente o fluxo de

clientes. Os serviços de entrega como o Uber Eats, o Glovo, o Bolt Food e também o Take away mudaram a forma como os restaurantes atendem os consumidores, permitindo alcançar um público maior e diversificado.

Além disso, a pandemia impulsionou o uso de menus acessados via códigos QR, reduzindo custos e aumentando a praticidade. Ferramentas como o TheFork ajudam a organizar filas de espera e maximizar o número de clientes atendidos. Já os pagamentos, na maioria dos estabelecimentos, eles podem ser feitos digitalmente com o uso do Contactless, MB Way, ou carteiras digitais. A preferência por pagamentos digitais e sem contacto é cada vez mais comum, proporcionando conveniência e segurança aos consumidores, serviços como Apple Pay e Google Pay estão a ganhar atração no setor, especialmente entre os jovens.

4.3.2 Análise dos concorrentes

As informações a seguir foram obtidas na entrevista com o gerente do restaurante na análise qualitativa deste projeto. Os principais concorrentes do restaurante Beef D'ouro são os restaurantes Madureira's Vera Cruz, A Ponte do Freixo, Sucesso dos Grelhados, Cardeal, que possuem pratos econômicos e o Figurino do Douro, o qual tem uma proposta mais sofisticada, incluindo pratos contemporâneos e regionais. A imagem que o negócio define face à concorrência é de ser um restaurante familiar com produtos caseiros. Além disso, os clientes que moram próximo conhecem a sua história e o produto que é oferecido. Eles sabem que o restaurante tem o controle total das carnes.

Com relação ao preço médio praticado pelos concorrentes, o Beef D'ouro posiciona-se na faixa de preço média-alta, similar a outros concorrentes que trabalham com carnes premium, como o A Ponte do Freixo e o Figurino do Douro. Em comparação com opções mais acessíveis, como Madureira's Vera Cruz e Sucesso dos Grelhados, o Beef D'ouro pode ser percebido como mais sofisticado.

Tabela 12: Preço médio praticado pelos concorrentes identificados. €: euros.

Restaurante	Preço médio
Beef D'ouro	15-25€
A Ponte do Freixo	15-25€
Madureira's Vera Cruz	10-15€
O Cardeal	15-20€
Sucesso dos Grelhados	15-20€
Figurino do Douro	20-30€

Fonte: elaboração própria.

A especialização em carnes maturadas de alta qualidade e uma carta de vinhos refinada são pontos de diferenciação para o negócio, enquanto os concorrentes como o Cardeal e o Madureira's Vera Cruz apostam em menus mais tradicionais e acessíveis. O Beef D'ouro atrai um público disposto a pagar mais por uma boa experiência gastronômica. Para competir com sucesso é essencial continuar a oferta de carnes com qualidade, o atendimento personalizado e a exclusividade da experiência.

Sobre as estratégias de comunicação adotadas pela concorrência é importante evidenciar que ao utilizar as redes sociais para atrair ou fidelizar clientes um restaurante consegue ter mais visibilidade. Através da análise das respectivas páginas do Facebook é possível constatar que em novembro de 2024 o Beef D'Ouro tinha aproximadamente 4.100 seguidores, A Ponte do Freixo 5.400, Madureira's Vera Cruz 9.800, O Cardeal 14.000, Sucesso dos Grelhados 6.600 e o Figurino do Douro 13.000. Já com relação ao Instagram, no mesmo período, o Beef D'ouro tinha aproximadamente 2.846 seguidores, A Ponte do Freixo 303, Madureira's Vera Cruz 2.287, O Cardeal 803, Sucesso dos Grelhados 274 e o Figurino do Douro 749.

De acordo com esses números, embora o Beef D'ouro tenha um bom desempenho no Instagram, sua presença no Facebook está abaixo da concorrência. O investimento em postagens mais frequentes, de qualidade visual e interação ativa no Facebook poderia melhorar seu alcance. Simultaneamente,

o negócio deve manter sua liderança no Instagram com bons conteúdos visuais e explorando tendências populares da plataforma.

4.4 Análise de clientes

Através de informações adquiridas com o gerente do restaurante Beef D'Ouro, o seu público enquadra-se maioritariamente na classe média alta, com idades compreendidas entre os 45 e os 65 anos, elevado poder de compra e que, apreciam a qualidade do serviço prestado e do produto consumido. Além disso, os seus clientes procuram o restaurante principalmente nos momentos de lazer, sendo sobretudo famílias com filhos ou casais.

Já no inquérito feito por questionário SERVQUAL a caracterização da amostra aponta que os clientes têm entre os 46 e os 55 anos, pertencem a classe média alta, frequentam o restaurante com amigos ou familiares e escolheram o Beef D'Ouro principalmente pela qualidade e sabor da comida e pelo ambiente familiar.

Sobre a satisfação dos clientes com relação ao serviço do restaurante, os resultados adquiridos pelo questionário apontaram que o Beef D'Ouro cumpre em grande parte as expectativas dos seus clientes e que as dimensões com melhor qualidade percebida foram a empatia, a fiabilidade e a capacidade de resposta.

4.5 Análise SWOT

Na tabela abaixo está representada a análise *SWOT* do restaurante Beef Douro, a qual foi elaborada depois da realização e obtenção dos resultados do estudo qualitativo (entrevista com o gerente do restaurante) e do estudo quantitativo (questionários SERVQUAL).

Tabela 13: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
• Negócio tradicional familiar • <i>Know-how</i> de gestão dos gerentes • Qualidade dos produtos principais e complementares. • Qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes. • Especialização em cortes nobres de carnes grelhadas e pratos tradicionais portugueses, destacando-se como uma <i>steakhouse</i> tradicional. • Garrafeira com vasta seleção de vinhos regionais portugueses.	• Gastos elevados com recursos humanos. • Ausência de avaliações de desempenho. • Ausência de um departamento de comunicação e marketing. • Infraestrutura Limitada. • Dificuldade em contratar pessoas por causa da localização • Presença digital limitada principalmente no Facebook
Oportunidades	Ameaças
• Investir em marketing digital • Investir em delivery • Estabelecer colaborações com produtores de vinhos e produtos regionais para aumentar visibilidade. • Investir em experiências diferenciadas como eventos temáticos ou harmonizações com vinhos. • Aumento do turismo em Portugal e no Porto.	• Forte concorrência direta e aparecimento de novas marcas no mercado. • Oscilações na economia podem impactar o poder de compra do público. • Diminuição do fluxo de clientes no inverno • Preços praticados pelos concorrentes com dimensão inferior. • Mudança dos padrões de consumo para produtos veganos e mais saudáveis.

Fonte: Elaboração própria.

4.6 Objetivos e estratégias de marketing

4.6.1 Objetivos de marketing

Os objetivos abaixo foram elaborados tendo em vista o horizonte temporal para o ano de 2025:

Qualitativos:

- Fortalecer a identidade da marca, posicionar-se como referência em carnes nobres e cozinha tradicional portuguesa em Gondomar e região.
- Aumentar a lealdade dos clientes.
- Melhorar o posicionamento face aos seus concorrentes.
- Apostar em formações internas, de maneira a oferecer aos clientes um atendimento ainda mais personalizado.
- Melhorar a comunicação interna, com vista a que todos os objetivos estipulados sejam cumpridos com eficácia.
- Ampliar a experiência do cliente promovendo a combinação entre a oferta gastronômica e vinhos regionais, criando uma experiência diferenciada.
- Fortalecer o relacionamento local ao estabelecer parcerias com fornecedores e eventos da comunidade.

Quantitativos:

- Aumentar em 30% as receitas da empresa.
- Aumentar em 20% as receitas através de parcerias com fornecedores, visto que apesar de não ser obtido um lucro significativo por esta via, esta constitui uma oportunidade de divulgação da marca.
- Aumentar o número de seguidores nas redes sociais: Facebook de 4.100 para 6.000 seguidores em um ano e o Instagram de 2.846 para 4.000 seguidores em um ano.
- Crescer o número de clientes: incrementar em 15% a frequência semanal de visitantes nos horários de almoço e jantar.
- Igualar a média das perceções com as expectativas dos clientes.

4.6.2 Segmentação, *targeting* e posicionamento

Com relação ao posicionamento, o restaurante Beef Douro se identifica como uma *Steakhouse* tradicional e familiar, a qual se diferencia pela combinação de alta qualidade e preços acessíveis (média entre 15 e 25 euros), além de um ambiente tranquilo e atendimento que visa superar as expectativas.

O segmento específico do restaurante Beef D'ouro é o de *Steakhouses* tradicionais focadas em carnes nobres e cozinha portuguesa de qualidade. Ele atende principalmente ao público de classe média-alta, composto por trabalhadores locais (empresários, vendedores e empregados de escritórios) durante o almoço, que buscam conveniência em um ambiente tranquilo. Já no jantar, quem mais frequenta o restaurante são famílias e grupos interessados em celebrações ou refeições de qualidade em um espaço confortável.

Os targets são os seguintes:

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

T2: Famílias e grupos de amigos que buscam celebrações

T3: Trabalhadores da mesma zona geográfica

T4: Turistas

4.7 Estratégias de marketing mix

O mix de marketing é composto por um conjunto de variáveis controláveis que as empresas utilizam para atingir seus objetivos de mercado. No setor de serviços, além dos tradicionais “4Ps” (Produto, Preço, Praça e Promoção), são incorporados mais três elementos: Pessoas, Processos e Evidências Físicas, devido à intangibilidade dos serviços, que requer uma atenção especial ao atendimento, à padronização e ao ambiente fornecido ao cliente (Kotler e Keller, 2012).

A utilização de estratégias de marketing mix é fundamental para a área de serviços. Ao implementar boas estratégias nas variáveis do seu negócio, o restaurante Beef Douro conseguirá a adequação da oferta ao mercado local e turístico, a diferenciação e posicionamento competitivo, a satisfação e fidelização

do cliente, criar uma boa experiência para o seu público e aumentar a sua visibilidade.

4.7.1 Estratégias de produto

- Diversificação do menu: introduzir cortes de carne premium sazonais e pratos temáticos (ex: “Semana dos Sabores do Douro”).
- Menu infantil: criar opções para crianças, tornando o restaurante mais atrativo para famílias.
- Produtos exclusivos: desenvolver um prato assinatura que destaque a essência do Beef D’Ouro, combinado com um vinho específico.
- Comidas tradicionais: incorpora pratos regionais exclusivos da sub-região do Porto, como a vitela assada e outros pratos típicos.
- Harmonização com vinhos: oferecer menus harmonizados com vinhos, valorizando os rótulos da garrafeira.

4.7.2 Estratégias de preço

- Preços competitivos com percepção de valor: praticar uma política de preços que destaca a qualidade dos cortes e a exclusividade dos vinhos.
- Descontos sazonais: oferecer promoções especiais em dias de menor movimento, como “Terça Gourmet” com descontos em pratos especiais.
- Preços flexíveis: implementar preços ajustados para dias da semana (menores em dias de pouco movimento).
- Descontos para grupos: oferecer pacotes com preços especiais para reservas de grandes grupos ou eventos privados.
- Programa de fidelidade: Criar um sistema de pontos para clientes frequentes, que possam ser trocados por refeições ou garrafas de vinho.

- Almoços executivos: Oferecer menus com entrada, prato principal e sobremesas a preços fixos para atrair clientes durante a semana. Também pode ter opções de vinhos com preços atrativos.

4.7.3 Estratégias de distribuição (praça)

- Expansão de parcerias de entrega: firmar acordos com mais plataformas de delivery ou criar um sistema próprio de entregas.
- Reservas online: facilitar a reserva de mesas através de um site próprio ou aplicativos de reservas, como TheFork.
- Venda de produtos gourmet: comercializar produtos exclusivos como molhos, temperos da casa e sobremesas.
- Eventos corporativos: oferecer serviços personalizados para eventos e catering para empresas da região.
- Parcerias locais: firmar parcerias com hotéis e agências de turismo para atrair
- Experiências ao ar livre: oferecer eventos gastronômicos na esplanada do restaurante, como churrascos ao ar livre durante o verão.

4.7.4 Estratégias de comunicação (promoção)

- Investir em marketing digital nas redes sociais, como Instagram e Facebook, com fotos de pratos e vinhos, stories de harmonizações e depoimentos de clientes.
- Parcerias com influenciadores: trabalhar com influenciadores locais e especializados em gastronomia para ampliar a visibilidade.
- Eventos temáticos: organizar noites temáticas, como jantares de harmonização ou workshops sobre cortes de carne e vinhos.
- Publicidade local: anúncios em jornais locais, rádios e revistas gastronômicas da área metropolitana do Porto.

- Campanhas sazonais: realizar campanhas temáticas em datas especiais, como Dia dos Namorados ou São João.
- Newsletter: enviar novidades e promoções exclusivas por e-mail ou WhatsApp para clientes cadastrados.
- Concursos e sorteios: realizar sorteios de refeições ou vinhos nas redes sociais para aumentar o engajamento.

4.7.5 Estratégias de pessoas

- Treinamento contínuo: implementar programas de capacitação para a equipa, com foco em atendimento, vendas e conhecimento de produtos.
- Incentivos e reconhecimento: criar programas de incentivo baseados no desempenho dos colaboradores, premiando excelência no atendimento.
- Reuniões de feedback: realizar reuniões semanais com a equipa para discutir melhorias e ouvir sugestões dos colaboradores.
- Ambiente colaborativo: estimular a comunicação interna e o espírito de equipe, promovendo um ambiente de trabalho positivo.
- Uniformes personalizados: fornecer uniformes que reflitam a identidade do restaurante.
- Atendimento personalizado: estimular os colaboradores a conhecer clientes frequentes, proporcionando um serviço mais personalizado.

4.7.6 Estratégias de evidências físicas

- Elementos visuais: atualizar periodicamente a decoração, mantendo o equilíbrio entre sofisticação e conforto.
- Elaboração de um novo menu para almoço e jantar com todos os pratos e a especificação de seus complementos.

- Elaboração de uma nova carta de vinhos com sugestões de harmonização
- Garantir que os colaboradores usem os uniformes padronizados e sofisticados, reforçando a imagem de qualidade.

4.7.7 Estratégias de processos

- Criar base de dados de clientes
- Criar processo de atendimento ao cliente, por telefone, mensagem e presencial.
- Otimização do atendimento: padronizar o tempo de resposta no atendimento e entrega dos pratos, garantindo agilidade.
- Automatização de pedidos: utilizar um sistema digital para gerenciar pedidos, tanto no salão quanto no delivery, reduzindo erros.
- Feedback dos clientes: usar QR Codes nas mesas para permitir avaliações rápidas e sugestões de melhoria.
- Controle de estoque: implementar um sistema eficiente de controle de estoque para evitar desperdícios e garantir a frescura dos ingredientes.

4.8 Planeamento e implementação

Um planeamento estruturado e calendarizado do marketing mix é fundamental para garantir o sucesso operacional e estratégico do Beef D'Ouro, aumentando a competitividade e promovendo uma experiência personalizada para os clientes.

Tabela 14: Calendarização.

Ação/Estratégia		Área Responsável	2025 (Meses)
Produto	Lançamento de pratos sazonais (ex: "Semana dos Sabores")	Gestão/Cozinha	Março Junho Setembro Dezembro
	Criação de um prato assinatura	Chef/Gestão	Janeiro
	Introdução de menus harmonizados com vinhos	Gestão/Sommelier	Janeiro

			Setembro
	Menu infantil	Gestão	Janeiro
	Incorporar pratos regionais exclusivos da sub-região do Porto, como a vitela assada e outros pratos típicos.	Gestão/Cozinha	Junho
Preço	Implementar cartão de fidelidade com pontos acumulativos	Gestão	Todos os meses
	Oferecer menus executivos durante a semana	Gestão	Baixa temporada
	Praticar uma política de preços que destaca a qualidade dos cortes e a exclusividade dos vinhos.	Gestão	Todos os meses
	Oferecer promoções especiais em dias de menor movimento, como “Terça Gourmet” com descontos em pratos especiais.	Gestão	Todos os meses
	Oferecer pacotes com preços especiais para reservas de grandes grupos ou eventos privados.	Gestão	Todos os meses
Distribuição	Ampliar parceria com novas plataformas de delivery ou criar sistema próprio de entregas	Gestão/Backoffice	Abril
	Venda de produtos gourmet (molhos, temperos) e sobremesas	Gestão/Marketing	Todos os meses
	Facilitar a reserva de mesas através de um site próprio ou aplicativos de reservas, como TheFork.	Gestão	Todos os meses
	Oferecer serviços personalizados para eventos e catering para empresas da região.	Gestão/Marketing	Todos os meses
	Firmar parcerias com hotéis e agências de turismo para atrair	Gestão/Marketing	Todos os meses
	Oferecer eventos gastronômicos na esplanada do restaurante, como churrascos ao ar livre durante o verão.	Gestão	Junho Julho Agosto
Comunicação	Campanhas em redes sociais (datas comemorativas)	Gestão/Marketing	Todos os meses
	Investir em marketing digital nas redes sociais	Marketing	Todos os meses
	Eventos temáticos	Gestão/Marketing	Baixa temporada
	Publicidade local: anúncios em jornais locais, rádios e revistas gastronômicas da área metropolitana do Porto.	Marketing	Todos os meses
	Realizar campanhas temáticas em datas especiais, como Dia dos Namorados ou São João.	Marketing	Fevereiro Junho Dezembro
	Enviar novidades e promoções exclusivas por e-mail ou WhatsApp para clientes cadastrados.	Marketing	Todos os meses
	Realizar sorteios de refeições ou vinhos nas redes sociais para aumentar o engajamento.	Gestão/Marketing	A cada trimestre
	Colaboração com influenciadores e críticos gastronômicos	Gestão/Marketing	A cada trimestre
Pessoas Processos	Incentivos e reconhecimento	Gestão	A cada trimestre
	Treinamento contínuo	Gestão	Todos os meses
	Reuniões semanais para feedback e melhorias	Gestão	Todos os meses
	Uniformes e atendimento personalizados	Gestão	Todos os meses
	Ambiente colaborativo	Gestão	Todos os meses
	Criar base de dados de clientes	Gestão	Janeiro
	Criar processo de atendimento ao cliente, por telefone, mensagem e presencial.	Gestão	Janeiro
	Implementação de sistema de controle de pedidos e estoque	Backoffice/Gestão	Janeiro
	Otimização do atendimento com metas de tempo	Gestão	Todos os meses
	Automatização de pedidos	Gestão	Janeiro

	Feedback dos clientes: usar QR Codes nas mesas para permitir avaliações rápidas e sugestões de melhoria.	Gestão	Todos os meses
Evidências Físicas	Atualizar periodicamente a decoração, mantendo o equilíbrio entre sofisticação e conforto	Gestão	Todos os meses
	Elaboração de um novo menu para almoço e jantar com todos os pratos e a especificação de seus complementos	Gestão	Janeiro
	Elaboração de uma nova carta de vinhos com sugestões de harmonização	Gestão	Janeiro
	Garantir que os colaboradores usem os uniformes padronizados e sofisticados, reforçando a imagem de qualidade.	Gestão	Janeiro

Fonte: Elaboração própria.

5 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

De acordo com o que foi apresentado neste projeto é possível verificar que o restaurante Beef D'ouro consolida-se como um negócio familiar e tradicional, o qual já atua no mercado há sete anos com uma proposta diferenciada baseada em carnes nobres, pratos típicos portugueses e uma relação próxima com os seus clientes. A estratégia de oferecer produtos de alta qualidade a preços competitivos fortalece sua posição como uma opção confiável e acessível na região de Gondomar.

Apesar de enfrentar desafios como a dificuldade na contratação de pessoal e limitações de espaço físico, o restaurante demonstra resiliência, adaptando-se às mudanças no mercado e mantendo um padrão positivo de serviço. A análise SWOT do restaurante confirma que ele utiliza suas forças, principalmente as relacionadas à qualidade, controle da cadeia de produção e satisfação dos clientes, para superar adversidades e explorar oportunidades.

O questionário SERVQUAL, que foi direcionado aos clientes do restaurante com o intuito de avaliar a qualidade percebida e a satisfação deles com relação ao serviço prestado pelo Beef D'ouro, mostrou que ele cumpre bem as expectativas, pois as suas percepções no geral foram positivas. O ponto a ser considerado pelo restaurante, é focar na sua identidade visual, pois segundo a análise de dados é necessário que esse fator seja mais atrativo.

O ideal é que o restaurante consiga ter um alto nível de satisfação dos clientes e igualar ou superar as suas percepções diante das expectativas. É fundamental também que o Beef D'ouro se concentre em enfrentar os desafios da sazonalidade da procura e expandir sua presença digital para garantir o

crescimento contínuo e a fidelização. A aplicação de estratégias de marketing mix bem estruturadas e a adaptação às mudanças nas preferências dos consumidores serão cruciais para manter sua competitividade no mercado local.

Com relação as limitações, o mais difícil foi aplicar os questionários aos clientes, pois durante a coleta de dados, que foi feita em diferentes dias e horários, com o uso de um *tablet* para conseguir o máximo de respostas, além da possibilidade de uma resposta posterior, quando fosse mais cômodo ao cliente, sendo disponibilizado QR Codes em papéis. Foi possível verificar, que nos dias de semana o fluxo de clientes é imprevisível, sendo o domingo o dia de maior movimento, mas geralmente as pessoas vão ao restaurante com seus familiares ou amigos para um momento de lazer e com pouca disposição para responder um inquérito.

Sobre as perspectivas futuras no curto prazo o restaurante deve renovar o espaço atual e melhorar o alcance digital para aumentar o fluxo de clientes locais e turistas. No médio prazo deve explorar novos públicos e fortalecer a oferta gastronômica com inovações no menu e experiências diferenciadas. Por fim, ao longo prazo o restaurante quer expandir o negócio com novos espaços, mantendo o foco na qualidade e na fidelização do seu público. A abordagem estratégica do Beef D'ouro demonstra um equilíbrio entre consolidação no mercado atual e exploração de oportunidades de crescimento futuro, mantendo sua essência de qualidade e proximidade com os clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHRESP. (2024, março, 20). *Inquérito AHRESP | Restauração e alojamento aumentam faturação de janeiro a maio de 2023*. <https://ahresp.com/2023/07/inquerito-ahresp-restauracao-e-alojamento-aumentam-faturacao-de-janeiro-a-maio-de-2023/>
- American Marketing Association. (2024, março, 20). *Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Marketing Association. (2024, março, 20). *Definition of Service Marketing*. <https://www.ama.org/topics/service-marketing/>
- American Marketing Association. (2024, março, 20). *What is Digital Marketing*. <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/>
- Araújo, A. M., Melo Filho, J. M. de, Pinto, R. J., Machado, W. R. B., & Silva, A. C. G. C. (2017). *Análise da qualidade em um restaurante universitário através da ferramenta SERVQUAL*. *Exacta*, 15(4). <https://doi.org/10.5585/exactaep.v15n4.6956>
- Canastra, F., Haanstra, F., & Vilanculos, M. (2015). *Manual de investigação científica da universidade católica de Moçambique*. Beira: Universidade Católica de Moçambique.
- Carvalho, B. C. de. (2023). *O marketing digital e o marketing de conteúdo*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. <https://hdl.handle.net/10316/112956>
- Costa, B. M. T. (2022). *Estratégias Competitivas e Impacto do grupo Hoteleiro Vila Galé nos territórios de baixa densidade*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Portalegre]. <http://hdl.handle.net/10400.26/48577>
- Culture Trip. (2024, março, 2020). *As melhores viagens europeias para gourmets*. <https://theculturetrip.com/europe/articles/best-european-trips-for-foodies>
- DataReportal. (2024, março, 20). *Digital 2024: Portugal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-portugal>

DataReportal. (2024, março, 20). *Digital 2024: relatório de visão geral global*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>

Diniz, G. N. D. (2023). *Medição do turismo: Uma análise sobre índice de variabilidade na procura e oferta de turismo em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/86656>

Epifani, B. (2020). *Digital Marketing as an Essential Tool for Restaurants' Survival in an Ever-Changing Future*. LUISS.

Ferreira, B., Marques, H., Joaquim, C., Pereira, J., Rogrigues. (2021). *Fundamentos de Marketing*. (4ª edição). Editora Sílabo. Lisboa

Gomes, V. N. (2024, março, 20). *Gastronomia património cultural*. Virgílio Nogueiro
Gomes Gastrónomo. <https://www.virgiliogomes.com/index.php/cronicas/280-gastronomia-patrimonio-cultural>

HILL, Manuela & HILL, Andrew (2008) *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.

Kotler, P.; & Keller, L. (2012). *Administração de Marketing*. (14ª Edição). São Paulo. Pearson.

Kotler, P., & Keller, L. (2018). *Administração de Marketing* (15ª Edição). Pearson.

Mountinho, L., Texeira, N., Zeferino. (2022). *Marketing Futureland*. LIDEL.

Nascimento, F. M. (2020). *Fatores críticos de sucesso que condicionam a percepção do serviço de restauração no Modelo ServQual*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão (ISG) de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.26/37280>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. The Journal of Marketing, 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.

- Penacho, A. (2017). *Plano de Marketing: Projeto para a Empresa 4Best*. [Dissertação de Mestrado em Marketing e Promoção Turística, Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/2875>
- Pessanha, E. S. M. (2016). *Tendências e aplicações do marketing digital na área do turismo 2.0*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/20527>
- Preply. (2024, março, 20). *Estudo: descobrimos quais as viagens dos sonhos dos portugueses para o ano de 2024*. <https://preply.com/pt/blog/viagens-dos-sonhos-dos-portugueses/>
- Rocha, A. I. L. (2020). “Qual a importância do turismo no setor da restauração da cidade do Porto?”. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/16842>
- Silva, L. S., & Aguiar, F. L. P. (2024). *Avaliação da qualidade dos serviços de alimentação em um campus universitário com a ferramenta Servqual*. [Dissertação de licenciatura, Universidade Federal Rural da Amazônia Campus de Tomé-Açu, Brasil]. <http://bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/3699>
- Teixeira, R. da. C. (2023). *Restaurantes do Futuro: Inovações Tecnológicas, Sustentáveis e de Estratégias de Marketing*. [Dissertação de mestrado,
- Time Out. (2024, março, 20). *As 50 melhores cidades do mundo em 2024*. https://www.timeout.com/things-to-do/best-cities-in-the-world?fbclid=IwAR21vu73_9jfOFJP9VKQbn0AcCKGV-xFUz7EmuNwitVxjLAQlcHKMZ8Hs8Y
- Toast. (2024, maio, 10). *Your Guide to Building a Restaurant Marketing Plan*. <https://pos.toasttab.com/resources/restaurant-marketing-plan/thank-you>
- TravelBI. (2024, março, 20). *Turismo em Números – 2023*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2023/>
- Turismo da ONU. (2024, março, 20). *Gastronomia e Enoturismo*. <https://www.unwto.org/gastronomy-wine-tourism>

Turismo da ONU. (2024, março, 20). *Turismo – um fenómeno económico e social*. <https://www.unwto.org/why-tourism>

Turismo da ONU. (2024, março, 20). *Últimos dados de turismo*. <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>

Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027 (ET2027)*. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/aginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2024, março, 20). *World Travel Awards 2024: Portugal conquista 31 prémios na gala europeia*. <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/world-travel-awards-portugal-31-premios.aspx>

Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/41808>

Viegas, B. A. (2017). *A Comunicação de Marketing na Restauração Direcionada para Turistas: O Caso da Cidade de Lisboa*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril]. <http://hdl.handle.net/10400.26/24639>

Wirtz, J., Pereira, E. Hemzo, M. A., & Lovelock, C. (2020). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia: Pessoas, Tecnologia e Estratégia* (8ª Edição). Saraiva Educação S.A. ISBN 8571441235, 9788571441231.

Wood, M. B., (2017). *Essential guide to marketing planning* (4.^a ed.). Pearson Education Limited.

World Travel Awards. (2024, março, 20). *Vencedores Europa 2024*. <https://www.worldtravelawards.com/winners/2024/europe>

APÊNDICES

Apêndice 1 - Entrevista com o gerente do restaurante Beef D'Ouro

Com esta entrevista pretende-se avaliar os pontos estruturantes de um plano de marketing na perspetiva dos proprietários do restaurante “Beef D’ouro”

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Marketing – Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. A realização da entrevista tem a duração de cerca de 1h.

O restaurante

1. Conte-me um pouco sobre a história do Beef D’ouro. Como ele começou?
2. Em que ano foi fundado o restaurante?
3. Quantos funcionários? Quais funções exercem?
4. Existe uma definição de missão, valores e visão para o restaurante?
5. Identifique as maiores dificuldades desde a criação do Beef D’ouro.
6. De que forma é sentido o impacto da conjuntura económica no negócio?
7. A constante evolução tecnológica provoca impacto no negócio de que forma?
8. Como você percebe as tendências atuais na indústria da restauração em Portugal?
9. Olhando para o Beef D’ouro com espírito crítico, como classifica:
 - 9.1 Os seus pontos fortes?
 - 9.2 Os seus pontos fracos?
 - 9.3 As suas oportunidades?

9.4 As suas ameaças?

Concorrência

1. Quais são os principais concorrentes do restaurante?
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?

Fornecedores

1. Com quantos fornecedores conta o Beef D'ouro?
2. Qual a dependência do restaurante relativamente aos seus fornecedores?
3. O restaurante faz alguma parceria?
4. Qual a relação empresa – fornecedores/parceiros?

Público-alvo (Segmentação, Posicionamento e *Targeting*)

1. De que forma é definido o posicionamento do restaurante? (identificação e diferenciação).
2. Quem identifica como público-alvo do Beef D'ouro?
3. Como caracteriza os seus clientes?
4. De que forma procuram fidelizar os clientes?
5. Pretende atingir novos segmentos nos próximos dois anos?
6. Por que motivo considera o Beef D'ouro ser a escolha dos clientes?

Serviço

1. Como caracteriza o serviço do restaurante?
2. Qual a qualidade dos serviços mais reconhecida pelos clientes?
3. Qual é a especialidade do Beef D'ouro?
4. Como são selecionados os pratos do menu?
5. Os pratos são inspirados na culinária tradicional portuguesa? Se sim, há alguma abordagem inovadora ou tradicional específica que você adota?
6. Como são escolhidos os ingredientes? Valoriza produtos locais?

7. Há algum esforço para garantir a sustentabilidade e frescura dos ingredientes?
8. Como você garante uma experiência positiva para os clientes?
9. Qual é a importância do atendimento ao cliente no seu restaurante?
10. De que forma os clientes podem demonstrar a sua insatisfação ou pedir esclarecimentos?
11. Há alguma iniciativa especial para envolver os clientes ou criar uma atmosfera acolhedora?

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 na definição do preço dos serviços no restaurante?
3. O preço praticado pelo Beef D'ouro é superior ou inferior ao praticado pela concorrência? Porquê?
4. É verificada a manifestação dos clientes face ao preço?

Distribuição

1. O restaurante faz apenas venda direta ou utiliza outros canais de distribuição? Se sim, quais são?

Comunicação

1. Qual pensa ser a imagem da empresa entre os clientes?
2. Quais são as estratégias definidas para fazer o cliente procurar o restaurante?
3. De que forma é feita a divulgação do Beef D' Ouro?
4. De que forma é conseguida a comunicação direta com os clientes?
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 o restaurante 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 julho de 2024 e julho de 2025?

3. Numa perspectiva futura, de que forma visualiza o restaurante no ano de 2024?

Apêndice 2

Parte I – Questionário

Seção 1: Questionário Restaurante Beef D'ouro

Caro (a) cliente,

Com este questionário pretende-se avaliar a qualidade de serviço prestado pelo Restaurante Beef D'ouro. Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Marketing da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESCE-IPVC). Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins académicos.

A sua participação é muito importante. Obrigado pela colaboração!

Tomei conhecimento e concordo em participar nas condições referidas.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Seção 2: Perfil Sociodemográfico

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

Idade:

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45

- ☐ 46-55
- ☐ 56-60
- ☐ Mais de 60

Situação profissional:

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador estudante
- ☐ Empregado(a) por conta de outro
- ☐ Empregado(a) por conta própria
- ☐ Doméstico(a)
- ☐ Reformado(a)
- ☐ Desempregado(a)

Habilitações literárias:

- ☐ Nenhuma
- ☐ 1º ciclo
- ☐ 2º ciclo
- ☐ 3º ciclo
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Rendimento médio mensal:

- ☐ Menor que 500€
- ☐ Entre 501€ e 900€
- ☐ Entre 901€ e 1200€
- ☐ Entre 1201€ e 1500€
- ☐ Mais de 1500€

Estado Civil:

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ União de facto
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

Nacionalidade: (texto de resposta curta)

Região onde reside em Portugal:

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Sul
- ☐ Ilhas
- ☐ Não resido em Portugal

Seção 3: Beef D'ouro

1 - Já tinha estado anteriormente no Restaurante Beef D'ouro? – Se responder “sim”, continuará a sequência das perguntas na Parte I. Caso responda "não", passará diretamente para a Parte II pergunta número 6.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Seção 4: Parte I – Clientes

2 - Com que frequência nos visitou no último ano?

- ☐ 1 a 5 vezes
- ☐ 5 a 10 vezes
- ☐ Mais de 10 vezes

3 - Em que período da semana costuma visitar-nos? (Selecione até duas opções).

- ☐ Dias úteis
- ☐ Fim de semana
- ☐ Feriados ou comemorações

4 - E em que período do dia?

- ☐ Almoço
- ☐ Jantar
- ☐ Ambos

5 - Geralmente visita-nos... (Selecione até três opções).

- ☐ Sozinho (a)
- ☐ Com amigos
- ☐ Com familiares
- ☐ Com o (a) companheiro (a)
- ☐ Com colegas de trabalho
- ☐ Com parceiros de negócios

Seção 5: Parte II – Clientes e novos clientes

6 - Pretende voltar a visitar-nos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7 - Como se sente face à qualidade geral do serviço prestado pelo Restaurante Beef D'ouro? (escala linear e escolhe a opção)

1. () Muito Insatisfeito 2. () Insatisfeito 3. () Indiferente 4. () Satisfeito 5. () Muito Satisfeito

8 - Recomendaria o Restaurante Beef D'ouro?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

9 - O que o (a) levou a escolher o Restaurante Beef D'ouro? (Selecione até três opções).

- ☐ Qualidade e sabor da comida
- ☐ Localização
- ☐ Vista
- ☐ Serviço
- ☐ Ambiente familiar
- ☐ Recomendação de amigo/conhecido/familiar
- ☐ Recomendação de hotéis/AL
- ☐ Por ser uma Steakhouse tradicional
- ☐ Google
- ☐ TripAdvisor
- ☐ Outros

Parte II – Modelo SERVQUAL - Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

Indique, por favor, o grau de importância que tem para si, cada um dos seguintes aspetos, quando pensa na qualidade do serviço de um restaurante (E) e na qualidade percebida do serviço do Restaurante Beef D'ouro (P).

Linhas: Afirmações E e P

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

OBS: Questões 10 a 14 do questionário feito no Google Forms.

			Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Tangibilidade	E1	Os restaurantes devem possuir instalações e equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
	P1	O restaurante Beef D'Ouro possui instalações e equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
	E2	Os restaurantes devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
	P2	O restaurante Beef D'Ouro tem instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
	E3	Nos restaurantes, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5

	P3	No restaurante Beef D'Ouro, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
	E4	Os restaurantes devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
	P4	O restaurante Beef D'Ouro tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	1	2	3	4	5
Fiabilidade	E5	Os restaurantes devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
	P5	O restaurante Beef D'Ouro cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
	E6	Os restaurantes devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
	P6	O restaurante Beef D'Ouro manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
	E7	Os restaurantes devem prestar os serviços bem à primeira vez.	1	2	3	4	5
	P7	O restaurante Beef D'Ouro presta os serviços bem à primeira vez.	1	2	3	4	5
	E8	Os restaurantes devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
	P8	O restaurante Beef D'Ouro presta os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
	E9	Os restaurantes devem ter um registo interno isento de erros.	1	2	3	4	5
	P9	O restaurante Beef D'Ouro tem um registo interno isento de erros.	1	2	3	4	5
Capacidade de resposta	E10	Os restaurantes devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
	P10	O restaurante Beef D'Ouro informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
	E11	Os restaurantes devem ter um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
	P11	Os colaboradores do Beef D'Ouro têm um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
	E12	Os colaboradores dos restaurantes devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
	P12	Os colaboradores do restaurante Beef D'Ouro têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
	E13	Nos restaurantes, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	1	2	3	4	5
	P13	No restaurante Beef D'Ouro, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	1	2	3	4	5
Segurança	E14	Nos restaurantes, os colaboradores devem inspirar confiança.	1	2	3	4	5
	P14	No restaurante Beef D'Ouro, os colaboradores inspiram confiança.	1	2	3	4	5
	E15	Nos restaurantes é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
	P15	No restaurante Beef D'Ouro sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
	E16	Os restaurantes devem ter colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
	P16	O restaurante Beef D'Ouro tem colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
	E17	Os restaurantes devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
	P17	O restaurante Beef D'Ouro tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
Empatia	E18	Quando os clientes têm problemas, os restaurantes devem ser simpáticos e reconfortantes.	1	2	3	4	5
	P18	Quando os clientes têm problemas, o restaurante Beef D'Ouro é simpático e reconfortante.	1	2	3	4	5

E19	Os restaurantes devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes	1	2	3	4	5
P19	O restaurante Beef D'Ouro tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
E20	Os restaurantes devem ter um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
P20	O restaurante Beef D'Ouro tem um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
E21	Os restaurantes devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
P21	O restaurante Beef D'Ouro tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
E22	Os restaurantes devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
P22	O restaurante Beef D'Ouro compreende as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5

Apêndice 3: Análise descritiva por questão

	Siglas	QUESTÃO (N = 50)	M (dp)	Min-Máx	GAP
Tangibilidade	E1	Os restaurantes devem possuir instalações e equipamentos modernos.	4.14 (0.99)	1-5	0.26
	P1	O restaurante "Beef D'Ouro" possui instalações e equipamentos modernos.	4.40 (0.67)	2-5	
	E2	Os restaurantes devem ter instalações físicas visivelmente atraentes.	4.56 (0.73)	1-5	-0.10
	P2	O restaurante "Beef D'Ouro" tem instalações visivelmente atraentes.	4.46 (0.71)	2-5	
	E3	Nos restaurantes, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	4.68 (0.74)	1-5	0.06
	P3	No restaurante "Beef D'Ouro", os colaboradores têm uma aparência cuidada.	4.74 (0.49)	3-5	
	E4	Os restaurantes devem ter materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	4.62 (0.73)	1-5	0.02
	P4	O restaurante "Beef D'Ouro" tem materiais associados com o serviço visualmente atraentes.	4.64 (0.60)	3-5	
Fiabilidade	E5	Os restaurantes devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	4.52 (0.76)	1-5	0.16
	P5	O restaurante "Beef D'Ouro" cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	4.68 (0.55)	3-5	
	E6	Os restaurantes devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	4.78 (0.47)	3-5	0.00
	P6	O restaurante "Beef D'Ouro" manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	4.78 (0.51)	3-5	
	E7	Os restaurantes devem prestar os serviços bem à primeira vez.	4.72 (0.50)	3-5	-0.04
	P7	O restaurante "Beef D'Ouro" presta os serviços bem à primeira vez.	4.68 (0.62)	2-5	
	E8	Os restaurantes devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	4.74 (0.49)	3-5	-0.04
	P8	O restaurante "Beef D'Ouro" presta os serviços dentro do prazo prometido.	4.70 (0.54)	3-5	
	E9	Os restaurantes devem ter um registo interno isento de erros.	4.48 (0.65)	3-5	0.08
	P9	O restaurante "Beef D'Ouro" tem um registo interno isento de erros.	4.56 (0.68)	3-5	
Capacidade de Resposta	E10	Os restaurantes devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	4.40 (0.76)	2-5	0.10
	P10	O restaurante "Beef D'Ouro" informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	4.50 (0.76)	2-5	
	E11	Os restaurantes devem ter um desempenho rápido.	4.46 (0.65)	3-5	0.10
	P11	Os colaboradores do "Beef D'Ouro" têm um desempenho rápido.	4.56 (0.71)	2-5	
	E12	Os colaboradores dos restaurantes devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	4.64 (0.60)	3-5	0.06
	P12	Os colaboradores do restaurante "Beef D'Ouro" têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	4.70 (0.58)	3-5	
	E13	Nos restaurantes, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	4.38 (0.86)	1-5	0.12
	P13	No restaurante "Beef D'Ouro", os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	4.50 (0.81)	1-5	
Segurança	E14	Nos restaurantes, os colaboradores devem inspirar confiança.	4.66 (0.63)	2-5	0.06
	P14	No restaurante "Beef D'Ouro", os colaboradores inspiram confiança.	4.72 (0.61)	2-5	
	E15	Nos restaurantes é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	4.68 (0.65)	2-5	0.06
	P15	No restaurante "Beef D'Ouro" sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	4.74 (0.63)	2-5	
	E16	Os restaurantes devem ter colaboradores atenciosos.	4.68 (0.77)	1-5	0.06
	P16	O restaurante "Beef D'Ouro" tem colaboradores atenciosos.	4.74 (0.75)	1-5	
	E17	Os restaurantes devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	4.74 (0.6)	2-5	0.02
	P17	O restaurante "Beef D'Ouro" tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	4.76 (0.59)	2-5	

Empatia	E18	Quando os clientes têm problemas, os restaurantes devem ser simpáticos e reconfortantes.	4.58 (0.79)	2-5	0.10
	P18	Quando os clientes têm problemas, o restaurante "Beef D'Ouro" é simpático e reconfortante.	4.68 (0.68)	2-5	
	E19	Os restaurantes devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes	4.54 (0.71)	2-5	0.06
	P19	O restaurante "Beef D'Ouro" tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	4.60 (0.70)	2-5	
	E20	Os restaurantes devem ter um atendimento personalizado.	4.46 (0.79)	2-5	0.02
	P20	O restaurante "Beef D'Ouro" tem um atendimento personalizado.	4.48 (0.79)	2-5	
	E21	Os restaurantes devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	4.56 (0.68)	2-5	0.06
	P21	O restaurante "Beef D'Ouro" tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	4.62 (0.67)	2-5	
	E22	Os restaurantes devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	4.62 (0.67)	2-5	0.04
	P22	O restaurante "Beef D'Ouro" compreende as necessidades específicas dos clientes.	4.66 (0.66)	2-5	

GAP = Percepções – Expectativas

Apêndice 4: Imagens do restaurante





