



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**O MARKETING NAS EMPRESAS DE  
RESTAURAÇÃO COM PRESENÇA NA WEB:  
A influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes**

Alexandra Moreira da Costa

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.*

Orientadores: Pedro Carvalho e Maria Filipa Mourão

Viana do Castelo, 31 de dezembro de 2018





Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**O MARKETING NAS EMPRESAS DE  
RESTAURAÇÃO COM PRESENÇA NA WEB:  
A influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes**

Alexandra Moreira da Costa

Orientadores: Pedro Carvalho e Maria Filipa Mourão

Viana do Castelo, 31 de dezembro de 2018

## Resumo

O *boom* da cozinha que se tem vindo sentir nos últimos anos motivou o presente trabalho empírico, assim como a curiosidade em perceber o papel que o marketing tem vindo a desempenhar nas empresas de restauração com presença na *web*. É certo que existem várias estratégias de marketing, mas neste nicho em particular, e com a crescente inovação tecnológica, com o surgimento de redes sociais e intermediários *online* que se concentram especificamente na restauração, é interessante perceber as tendências e a influência da comunicação no marketing, assim como dos atributos valorizados pelos clientes.

O estudo empírico incidiu sobre as empresas de restauração com presença na *web* em Viana do Castelo e, para a realização do estudo, recorreu-se à elaboração de um inquérito por questionário distribuído pelas várias empresas de restauração e respetivos clientes. Para o efeito, foi elaborado um questionário que visou responder às questões suscitadas pelo estudo.

Foi, ainda, tida em conta a observação da presença na *web* das empresas inquiridas, tentando perceber a fiabilidade das suas respostas e a atividade das mesmas.

O procedimento para a seleção da amostra de estudo resulta das respostas obtidas: 45 questionários a empresas de restauração e 20 clientes de cada uma, totalizando 900 respostas.

O estudo realizado permite concluir sobre a importância de um especialista *web* para uma maior presença em intermediários *online* e redes sociais, assim como para a publicação de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV. Permite concluir se as publicações de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV ou se as redes sociais e os intermediários *online* influenciam o desempenho da comunicação nas empresas. E, finalmente, permite verificar que atributos é que os clientes mais valorizam neste tipo de empresas.

Tendo em conta as conclusões obtidas e as respostas às questões formuladas, verificou-se que recorrer a um especialista *web* pode fazer diferença no que diz respeito a uma presença *online* determinante. Priorizar a publicação de artigos/reportagens não irá contribuir de forma evidente para a angariação de clientes, da mesma forma que recorrer a um especialista *web* para apostar neste tipo de comunicação não surtirá grande efeito. A aposta na qualidade dos produtos, numa boa localização, no ambiente e no atendimento amável é preponderante para conquistar clientes, o que irá favorecer a recomendação da empresa a novas pessoas, já que esta é a forma como a maioria chega ao local pela primeira vez. Apesar disso, as redes sociais e os intermediários *online* parecem ter algum peso na forma como as pessoas conhecem as empresas, o que sugere que deve haver uma maior aposta nestes meios.

**Palavras-chave:** Estratégia de Marketing; Estratégia empresarial; Empresas de restauração; Presença na *Web*

## Resumen

El *boom* de la cocina que se ha sentido en los últimos años, motivó el presente trabajo empírico, así como la curiosidad en comprender el papel que el marketing tiene desarrollado en las compañías de restauración con presencia *web*. Es seguro que hay variadas estrategias de marketing, pero en ese segmento del mercado, y con la crecente innovación tecnológica, con el apareamiento de las redes sociales y intermediarios *online* enfocados en la restauración, tiene interés comprender las tendencias y la influencia de la comunicación en el marketing, bien como de los atributos valorados por el cliente.

El estudio empírico incidió sobre las empresas de restauración con presencia *web* ubicadas en Viana do Castelo y, para el desarrollo del estudio, se ha recogido a la realización de una encuesta por cuestionario distribuido por las distintas compañías de restauración y respetivos clientes. Para el efecto, se ha elaborado un cuestionario, con el objetivo de contestar a las cuestiones suscitadas por el estudio.

Fue, aún, tenida en cuenta la observación de la presencia *web* de las empresas inquiridas, intentando percibir la fiabilidad de sus respuestas a la actividad de las mismas.

El procedimiento para la selección de la muestra del estudio resulta de las repuestas obtenidas: 45 cuestionarios a empresas de restauración y de 20 clientes de cada una, en un total de 900 contestaciones.

El estudio realizado permite extraer conclusiones sobre la importancia de un especialista *web* para una mayor presencia en intermediarios *online* y redes sociales, así como para la publicación de artículos/reportajes en publicaciones de la especialidad/programas de la televisión. Permite concluir se las publicaciones de artículos/reportajes, las redes sociales y los intermediarios *online* influyen en el desempeño de la comunicación en las compañías. Por último, permite comprobar que características son más valoradas por el cliente en ese genero de empresa.

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas y las respuestas a las cuestiones planteadas, se ha constatado que recoger a un especialista *web* puede hacer diferencia en lo que respecta a una presencia *online* determinante. Priorizar la publicación de artículos/reportajes no contribuirá de forma evidente para la captación de clientes, y tampoco recoger a un especialista *web* para apostar en ese genero de comunicación va surtir un muy grande efecto. La apuesta en la cualidad de productos, en un buena localización, en el ambiente, y en un atendimento amable es preponderante para conquistar clientes, lo que va a favorecer la recomendación de la empresa a nuevas personas, ya que ese es el modo como la mayoría llega al local por la primera vez. Todavía, las redes sociales y los intermediarios *online* parecen tener algún peso en la forma como

las personas conocen las empresas, lo que indica que debe haber una mayor apuesta en esos medios.

**Palabras clave:** Estrategia de Marketing; Estrategia empresarial; Empresas de restauración; Presencia en la *Web*

## Abstract

The boom in the catering area that has been on the rise over the past years brought about the following empirical study, in addition to the need to understand the main role that marketing has come to play in catering companies with web presence. It is true that there are many marketing strategies, but in this particular niche, and with the increasing technological innovations, the appearance of social networks and online intermediaries that are specifically focused on catering, yet, it is interesting to understand the trends and the influence that communication has in marketing, as well as the traits that the customers most value.

This empirical study addresses the catering companies with web presence in Viana do Castelo and, in order to complete this study, a questionnaire survey was made and distributed among various catering companies and their respective customers. For that purpose, a questionnaire was made aiming at answering the question that had been raised by this study.

The monitoring of the enquired companies' web presence was also taken into account, looking to understand the reliability of their answers and their own activity.

The procedure to select the sample study was a result of the answers given: 45 questionnaires given out to catering companies and 20 customers from each one, amounting to 900 responses.

The study concludes that there is importance in a web specialist for a greater presence in online intermediaries and social networks, as well as for the release of articles/reports in publications of the field/TV shows. It concludes whether the release of articles/reports in publications of the field/TV shows or the social networks and the online intermediaries influence the communication performance in the companies. Lastly, it verifies the traits that the customers most value in these types of companies.

Taking into account the conclusions that were reached and the answers to the questions that were made, we have verified that resorting to a web specialist can make a difference when it comes to a prevailing online presence. Prioritizing the release of articles/reports will not contribute in an evident manner to attract customers; similarly, resorting to a web specialist to invest in this type of communication will not prove effective. Investing on the quality of the products, on a good location, the environment and a kind service is key to conquer customers, which will benefit the recommendation of the company to new people, since this is how most go to a place for the first time. However, social networks and online intermediaries seem to have some impact on how the people come to know the companies, which suggests that there should be a greater investment in these means.



**Keywords:** Marketing strategy, Business strategy; Catering companies; Web presence.

*Aos meus avós: Mariazinha, Alfredo, Carmo e  
Casimiro, que teriam gostado de me ver fechar este  
capítulo.*

## Agradecimentos

A elaboração deste trabalho é o culminar de uma experiência de mais de três anos que me enriqueceu pessoal e profissionalmente. Para a sua concretização, tive o apoio de várias pessoas, às quais demonstro, aqui, os meus sentidos agradecimentos:

Aos meus orientadores, Professor Pedro Carvalho e Professora Filipa Mourão, que pegaram neste trabalho já meio construído e me ajudaram a dar-lhe sentido. Obrigada pelas horas que me dispensaram em correções, respostas a *emails*, reuniões, sugestões, alternativas, mas também pelo incentivo para não desistir quando já estava demasiado cansada. Esta tese foi, sem dúvida, uma luta para nós os três e a palavra *orientação* nunca esteve em tão alto nível!

Ao Professor Paulo Rodrigues que, na fase inicial do meu trabalho, mesmo não sendo meu orientador, se mostrou sempre disponível para responder a todas as dúvidas;

A todo o corpo docente do Mestrado de Gestão das Organizações 2015/2016 pelo conhecimento partilhado;

A todas as empresas de restauração e respetivos clientes que responderam solícitamente aos meus questionários e às que não responderam também, pois as pedras no caminho ensinam-nos novas formas de andar;

Ao painel de especialistas da área da restauração, Cláudio, Raquel, Patrícia, Bebiane e Mariana, pela ajuda e sugestões para a elaboração dos questionários que estruturaram este trabalho;

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo, pela partilha de experiências, de conhecimento e pela entreaajuda;

À Ana, pelas longas noites e sábados na ESTG, quer em silêncio, quer a partilhar dúvidas e soluções para a elaboração da tese, mas também pela amizade que aqui nasceu;

À Sandra, Carla, Carina, Sue, Patrícia e Sofia, que toleraram as minhas ausências, ajudaram-me a distribuir questionários e a recolhê-los e me ouviram horas a fio a falar sobre este trabalho, sem nunca mostrarem o mínimo desinteresse, sem nunca me deixarem desistir.

Às duas entidades empregadoras onde trabalhei durante este percurso, primeiro a Praça de Sabores e, depois, a Aromáticas Vivas, pela cooperação e compreensão sempre que tive necessidade de me ausentar, para que conseguisse terminar este projeto.

Finalmente, o meu muito obrigada à minha família, meu pilar, meu porto seguro:

À Catarina pelos discursos motivacionais, partilha de experiências e choques de personalidade, que só me ajudaram a crescer;

Aos meus pais pela educação, exemplo e insistência de muitos anos para que nunca deixasse de estudar; pelo apoio, a todos os níveis, para a concretização deste mestrado; pela fé que sempre depositaram em mim;

À Sara, pelos conselhos de quem acabou uma tese antes de mim, mas sobretudo por aquele caderno que me ofereceu e que me tem acompanhado nesta jornada que diz “Não há nada impossível”. E é mesmo verdade!

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introdução .....   | 1  |
| Parte I – Revisão da literatura .....  | 3  |
| Capítulo 1 – Empresas de restauração .....   | 4  |
| 1.1 Definição e contextualização das empresas de restauração .....                       | 4  |
| 1.2 A importância da restauração em Portugal e no mundo .....                            | 8  |
| 1.3 A importância do cliente para as empresas de restauração .....                       | 9  |
| Capítulo 2 - Estratégia empresarial .....  | 11 |
| 2.1 Planeamento e objetivos .....  | 13 |
| 2.2 A importância do desenvolvimento tecnológico para a estratégia empresarial .....     | 18 |
| 2.3 A importância do desenvolvimento de uma estratégia de marketing na restauração ..... | 20 |
| 2.3.1 Análise SWOT .....   | 20 |
| 2.3.2 <i>Marketing Mix</i> .....   | 23 |
| 2.3.2.1 Mix de Comunicação .....   | 24 |
| 2.4 A importância de um especialista de <i>web</i> no marketing .....                    | 33 |
| 2.5 Determinantes valorizados pelos clientes na escolha da empresa de restauração .....  | 37 |
| Parte II – Estudo empírico .....   | 39 |
| Capítulo 3 - Metodologia .....   | 40 |
| 3.1 Metodologia de investigação científica .....   | 44 |
| 3.2 Procedimento e recolha de dados .....  | 45 |
| 3.2.1 Caracterização da População e da Amostra .....                                     | 45 |
| 3.2.2 Margem de erro e nível de confiança .....  | 46 |
| 3.2.3 Inquérito por questionário .....   | 47 |
| 3.2.3.1 <i>Questionário para clientes de empresas de restauração</i> .....               | 47 |
| 3.2.3.2 <i>Questionário para empresas de restauração</i> .....                           | 50 |
| Capítulo 4 – Apresentação e análise de resultados .....                                  | 52 |
| 4.1 Análise de dados .....   | 52 |
| 4.2 Caracterização geral e comportamental das empresas inquiridas .....                  | 52 |
| 4.3 Caracterização geral e comportamental dos clientes inquiridos .....                  | 60 |
| 4.3.1 Atributos valorizados pelos clientes .....   | 63 |
| 4.4 Discussão de resultados .....  | 67 |
| Conclusão .....  | 68 |
| Bibliografia .....   | 71 |
| Anexos .....   | I  |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Segmentos de atividade económica (Banco de Portugal, 2018) .....                            | 8  |
| Figura 2 - Pensamento estratégico versus Planeamento estratégico (Cardeal, 2014, p. 55) .....          | 14 |
| Figura 3 – Enquadramento da estratégia (Cardeal, 2014, p. 18) .....                                    | 16 |
| Figura 4 – Estratégia (Cardeal, 2014, p. 20) .....   | 17 |
| Figura 5 - A sequência hierárquica de estratégias da empresa (Martins, 2010, p. 45) .....              | 17 |
| Figura 6 – Quadrantes simples de Deal & Kennedy citados por Hampden-Turner, 1993 (Firmino, 2002) ..... | 23 |
| Figura 7 – Digital Marketer Model (Royle & Laing, 2014, p. 69) .....                                   | 36 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Correspondência entre os quatro «Pês» e os quatro «Cês», elaboração própria com base em (Kotler, 1999, p. 125) .....                           | 24 |
| Tabela 2 – Os cinco «M» da publicidade. Elaboração própria com base em (Kotler, 1999, pp. 138, 139).....  | 27 |
| Tabela 3 – As sete ferramentas das Relações Públicas (PENCILS). Elaboração própria com base em (Kotler, 1999, p. 141) .....                               | 29 |
| Tabela 4 – Pontos fortes e fracos dos diferentes media (Rita & Oliveira, 2006, p. 88).....  | 32 |
| Tabela 5 – Ferramentas do marketing interativo no webmarketing (Rublescki, 2009, p. 7).....   | 34 |
| Tabela 6 – Atributos considerados pelos clientes segundo vários autores.....  | 37 |
| Tabela 7 – Painel de especialistas da área da restauração.....  | 49 |
| Tabela 8 – Distribuição de clientes por tipo de empresa.....  | 53 |
| Tabela 9 – Presença na web das empresas .....   | 53 |
| Tabela 10 Ferramentas web utilizadas pelos tipos de empresa.....  | 54 |
| Tabela 11 – Distribuição na web conforme tipologia de empresa .....   | 54 |
| Tabela 12 – Tipo de presença na web das empresas que recorrem a um especialista de marketing.....   | 55 |
| Tabela 13 – Teste qui-quadrado que relaciona o recurso a especialista de marketing de acordo com o tipo de empresa.....                                   | 56 |
| Tabela 14 – Relação entre número de clientes diários e publicação de artigos informativos/reportagens.....  | 57 |
| Tabela 15 – Teste qui-quadrado que relaciona a publicação de artigos informativos/reportagens com o número de clientes diários. ....                      | 58 |
| Tabela 16 – Relação entre ajuda de um especialista de marketing e publicação de artigos informativos/resportagens em publicações .....                    | 59 |
| Tabela 17 – Teste qui-quadrado que relaciona o recurso à ajuda de um especialista de marketing com a publicações de artigos informativos/reportagens..... | 59 |
| Tabela 18 – Tabulação cruzada entre faixa etária e sexo do cliente .....  | 60 |
| Tabela 19 – Tabulação cruzada entre Faixa etária e profissão do cliente .....   | 61 |
| Tabela 20 – Tabulação cruzada entre Quantas vezes faz refeições fora por semana e profissão dos clientes.....   | 62 |
| Tabela 21 – Estatística descritiva dos atributos valorizados pelos clientes .....   | 63 |
| Tabela 22 – Valorização máxima e mínima dos atributos em cada empresa .....   | 64 |
| Tabela 23 – Teste de valorização das empresas conforme a sua tipologia.....   | 65 |
| Tabela 24 – Valorização dos atributos por sexo do cliente .....   | 66 |
| Tabela 25 – Teste de Mann-Whitney .....   | 66 |

## Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Sexo dos clientes inquiridos .....          | 60 |
| Gráfico 2 - Como os clientes conheceram a empresa ..... | 62 |



# Introdução

Este trabalho foi motivado pela cada vez mais notória ascensão da cozinha e dos espaços de restauração. Se há quem os frequente por pura necessidade, há também o cada vez mais crescente culto pela comida, como uma forma de lazer, de turismo, de aquisição de cultura. Cada vez mais, as pessoas, aliciadas pelo mediatismo da cozinha, procuram novas experiências e novos conceitos. Para além disso, hoje em dia, quando se escolhe um espaço de restauração não se está a escolher apenas comida, mas também o ambiente, a decoração, as pessoas que proporcionam experiências e momentos. Como disse o gastrónomo Alfredo Saramago “O prazer não pode ser dissociado do facto de a alimentação ser um imperativo de vida.” (Cardoso, 2007).

Na verdade, apesar de muitas vezes intuitiva, quer por parte das empresas, quer por parte dos clientes, esta é uma área ainda pouco investigada, uma vez que muitas empresas não recorrem à ajuda de profissionais para se auto promoverem, fazendo-o por iniciativa própria e seguindo a intuição, baseando-se, muitas vezes, na imitação dos concorrentes. No caso dos clientes, é certo que muitos frequentam as empresas baseados em recomendações, mas interessa-nos saber onde as obtêm. Através de conhecidos, redes sociais, plataformas, eventos ou *media*?

A pertinência deste tema advém do facto da oferta ser cada vez maior e ser gerada em função do objetivo pretendido: se o objetivo é apenas o bem servir, o bem comer, ou se se pretende que uma imagem mais atual seja transmitida. Vivemos numa altura em que muitos se tentam em frente aos pratos e, antes de os provarem, a preocupação é registar o momento, a imagem, a companhia, difundindo-o pelo mundo, através de aplicações e redes sociais. Esta repercussão poderá ser ou não preponderante para o sucesso do negócio.

Com este estudo pretende-se perceber a influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes no marketing das empresas de restauração com presença na *web*, de forma a obter um conjunto de prescrições que possam vir a ser desenvolvidas por empresas de restauração, nomeadamente no que diz respeito a tipos de estratégias de marketing.

Estas implicações podem sugerir se a colaboração de um especialista *web* pode ser importante para a comunicação da empresa *online* e *offline*; se o recurso à publicação de artigos e reportagens oferece resultados; em que atributos é que as empresas deverão investir para cativar e fidelizar clientes; e que meios é que estes utilizam para conhecer os locais e divulgá-los.

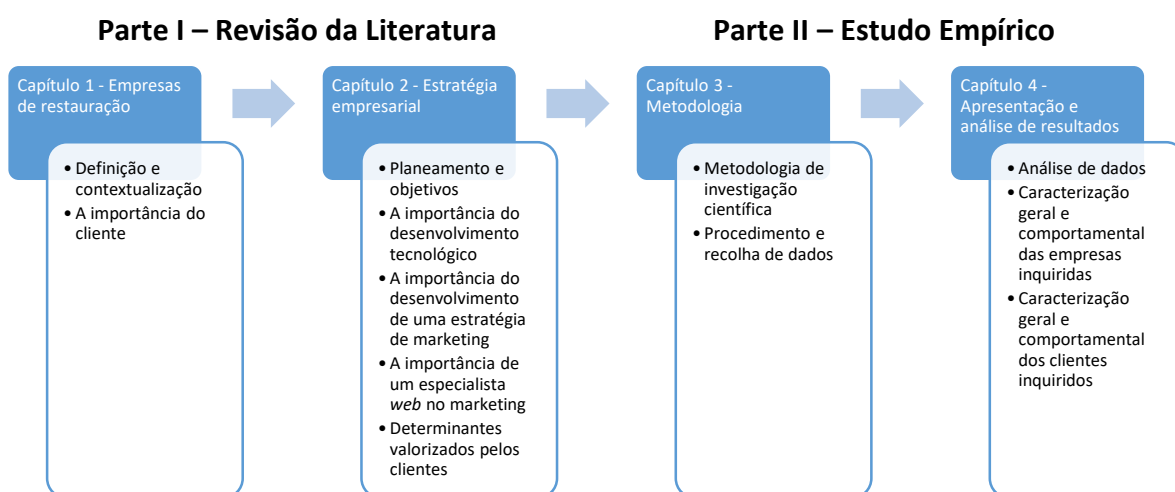
Desta forma, na primeira parte, será apresentada a revisão de literatura, sendo que o primeiro capítulo define empresas de restauração, contextualizando-as historicamente até aos dias de hoje, assim como aborda a importância dos clientes para as mesmas.

No segundo capítulo torna-se importante definir estratégia empresarial, a sua origem, vertentes e abordagens, de uma forma geral, procurando, depois, perceber a importância do desenvolvimento tecnológico para esta estratégia e particularizar para a importância do desenvolvimento de uma estratégia de marketing na restauração. Chegados a este patamar, torna-se preponderante falar em estratégias de marketing como a análise SWOT, o *Marketing Mix* e consequente Mix de Comunicação. Quem gere esta comunicação nas empresas? É uma pergunta que se coloca, sendo, portanto, essencial falar de especialistas de *web marketing*. Finalmente, mas não menos importante é saber o que é que os clientes procuram e valorizam quando vão a uma empresa de restauração, para que, depois, estes atributos possam ir de encontro às estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas.

Finalizada a primeira parte do trabalho, parte-se para a segunda – o estudo empírico. No terceiro capítulo aborda-se a metodologia usada para a elaboração do trabalho, assim como o procedimento e recolha de dados, por meio de inquérito por questionário. Segue-se apresentação e análise de resultados que virá dar resposta às questões formuladas.

Paralelamente, será também aplicado o método de análise de dados secundários, isto é, apesar das respostas dadas pelos restaurantes relativamente ao esforço em divulgarem o seu espaço, é importante observar a sua presença na *web*, através de redes sociais e de plataformas/aplicações, a quantidade de publicações relevantes e a sua periodicidade, assim como a pesquisa em publicações da especialidade e participação em eventos.

Em seguida, apresenta-se a estrutura da dissertação:



## Parte I – Revisão da literatura

# Capítulo 1 – Empresas de restauração

## 1.1 Definição e contextualização das empresas de restauração

Remonta há 6000 anos a origem da Restauração, com os povos da Mesopotâmia que comercializavam vinho e cerveja que fabricavam rudimentarmente. Também na Grécia, 500 anos a.C. havia já albergarias que serviam refeições. Prova disso são as primeiras olimpíadas, que “... não poderiam ser realizadas se não tivessem resolvido o problema da alimentação de milhares de participantes.” (Ribeiro, 2011, p. 1).

O primeiro restaurante alguma vez conhecido surgiu em Paris, na rue des Poulies, em 1765 com um cartaz que dizia: “Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego vos restaurabo” (Vinde a mim, homens de estômago cansado, eu vos restaurarei). Daí surgiu a denominação “restaurante” (Latour, 2011). Esta teoria é também apresentada por Ribeiro que desenvolve:

Mais tarde, em 1782, no tempo de Luís XVI, desenvolve-se o culto da mesa. Segundo Brillat-Savarin, autor de *La Physiologie du Goût*, o grande mestre de cozinha Beauvilliers, abre (...) o Restaurant La Grande Taverne de Londres, considerado por muitos como o primeiro restaurante a ser aberto em Paris. (Ribeiro, 2011, p. 1).

Desde então, a evolução da restauração é evidente e contínua. No entanto, ainda que de uma forma arcaica, a preocupação em cativar clientes surgiu naquela rua de Paris. A evolução que este setor sentiu com o passar do tempo ficou a dever-se às diversas mudanças nas esferas sócio-económico-culturais. A implementação e melhoria dos transportes, a passagem por duas guerras mundiais, as migrações dos meios rurais para os urbanos e a emancipação da mulher foram apenas alguns dos fatores que foram modificando a restauração e “... foram aumentando as percentagens de população a utilizar os restaurantes.” (Ribeiro, 2011, p. 2).

Hoje em dia, “... considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento...” Castelli, G. citado em (Leite & Fernandes, s.d.). No entanto, o mercado da restauração está bastante segmentado. Se, por um lado, há quem frequente os restaurantes por pura necessidade, por outro, é cada vez mais crescente o culto pela comida, como uma forma de lazer, de turismo, de aquisição de cultura. Cada vez mais, as pessoas, aliciadas pelo mediatismo da cozinha, procuram novas experiências e novos conceitos. Para além disso, “... quando escolhemos um restaurante, não o escolhemos só pela comida, pois temos também em conta os recursos humanos que a confeionam e prestam o serviço, a

decoração, o ambiente e a localização.” (Ribeiro, 2011, p. 8). Assim, é importante ver as empresas da restauração como um todo, pois, para o cliente, este é “... um dos fatores-chave na eleição de um restaurante; se algum dos aspetos do negócio for deficiente, o cliente optará por outro que globalmente o satisfaça.” (Ribeiro, 2011, p. 8).

De acordo com Portal do Licenciamento (Portal do Licenciamento, s.d., p. s.p.), os estabelecimentos de restauração destinam-se a “... prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. As denominações mais comuns são restaurante, *snack-bar*, pizzeria, *take-away*, entre outros.” (Portal do Licenciamento, s.d.). Por outro lado, mas ainda dentro das empresas ligadas ao setor de restauração, há os estabelecimentos de bebidas, que se destinam “... a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele. Entre as denominações encontramos, café, bar, pastelaria, gelataria, casa de chá, cervejaria, taberna, entre outros.” (Portal do Licenciamento, s.d., p. s.p.). Quando um estabelecimento tem as duas valências é designado por estabelecimento misto de restauração e bebidas (Portal do Licenciamento, s.d.).

De uma forma um pouco mais aprofundada, no ramo dos restaurantes, encontramos formas de exploração diversas, desde o restaurante tradicional, com o serviço apenas de comida, sem proporcionar qualquer outra distração; o restaurante típico, que apresenta, no todo, um ambiente característico de um país ou de uma região; o *grill room*, onde se servem, sobretudo, iguarias grelhadas ou confecionadas no espeto, preparadas à vista do cliente; os *snack-bar*, que são estabelecimentos mistos, entre o bar e o restaurante, onde se servem refeições ligeiras, de preparação rápida e a qualquer hora; as *coffee shop*, que servem tudo a qualquer hora, desde o pequeno-almoço, ao *cocktail*, terminando com a ceia; o *self service*, indicado para refeições simples e baratas em que o cliente se serve a si mesmo e os empregados de mesa limitam-se a abastecer; as pizarias; os restaurantes drive-in; os restaurantes de estrada, quase sempre anexos a um posto de serviço, que se situam ao longo das estradas; as cantinas, os bares de sandes, um serviço especializado em sanduíches e bebidas, servidas ao balcão; as tabernas ou tascas, em que “... a venda de vinhos é o principal negócio...”, ainda que por vezes se vendam pratos típicos regionais ou sandes (Marques, 2003, pp. 49-51)

De acordo com Marques (2003), dentro dos estabelecimentos de bebidas, importa perceber a existência dos bares (*cocktail bar*), uma “... cópia sofisticada dos *pubs* ingleses...”, em que a principal atividade é a “... venda e preparação de bebidas...”; “...o bufete, estabelecimentos muito complexos que se encontram nas gares dos caminhos-de-ferro e que pertencem às companhias ferroviárias, que cedem a exploração a um particular...”; os cafés, “... destinados à venda de café em chávena e bebidas alcoólicas...”; “... as casas de chá, que

caíram em desuso, uma vez que se destinavam a senhoras que não queriam ir a bares ou a cafés...”, e as cervejarias, “... estabelecimentos votados, inicialmente, à venda exclusiva de cerveja, que passaram, entretanto, a ser ao mesmo tempo restaurantes e estabelecimentos de bebidas.” (Marques, 2003, pp. 52-53).

José Bento dos Santos, Presidente da Academia Portuguesa de Gastronomia e vice-presidente da Academia Internacional de Gastronomia, defende que “... hoje é importante que se entenda a cozinha, a gastronomia como uma arte onde há um movimento para a sua modernidade...” (Santos J. B., 2014, p. s.p.). Durante toda a História, a gastronomia tem sido um ponto relevante na sociedade, mas que envolve também responsabilidades.

No caso específico dos restaurantes, a qualidade dos produtos servidos, a imagem e o ambiente vão ser preponderantes na criação de uma relação com o cliente. “Na sociedade globalizada de hoje, nenhuma empresa pode funcionar de forma eficiente numa ilha isolada, inteiramente por sua conta.” (Lervik, 2006, p. 18).

De acordo com Castelli (2003) e Moschis (2003), citados por Rossi T. F. (2009), há aspetos a ter em consideração para o sucesso de um estabelecimento, tais como a localização do mesmo, de fácil acesso ao público; a organização do ambiente, que engloba a iluminação, a temperatura, a ventilação, o *layout*, a decoração e a mobília.

Mas há muitas mais coisas a ter em consideração:

... no momento em que um negócio coloca a sua tabuleta à porta, não só está aberto para transacionar, mas também está aberto à reação e ao escrutínio do público. Os negócios eficazes mantêm-se fiéis ao seu âmago, mas sabem igualmente como ouvir, responder e ajustar-se a uma reação construtiva. (Meyer, 2008, p. 201).

O autor acrescenta:

... andamos sempre em busca de clientes que pareçam ter uma afinidade natural com o nosso produto – a comida, o pessoal e o *design* – mesmo quando é novo, imperfeito e está a evoluir rapidamente. Com uma base de confiança, respeito e prazer, desta natureza, podemos obter as suas reações e começar a estabelecer um diálogo significativo, especialmente no início, quando há tantas – quase demasiadas – reações do público em geral. (Meyer, 2008, p. 205).

Ribeiro (2011) defende que “O restaurante deve ser considerado como um «produto global»...”. (Ribeiro, 2011, p. 8) e, conseqüentemente, tem como características a intangibilidade, que se prende com as recordações não quantificáveis que o cliente leva do

restaurante; a inseparabilidade, sendo que o produto é fabricado e consumido no mesmo local; a heterogeneidade, uma vez que o nível e qualidade de serviço nem sempre é constante devido ao fator humano, na maioria das vezes, e às alterações de procura, pois um serviço com casa cheia nunca será igual a um com poucos clientes; finalmente a caducidade, que diz respeito às épocas de maior e menor procura dos clientes, o que pode ser uma das maiores preocupações dos proprietários (Ribeiro, 2011).

Hoffman & Bateson (2002) abordam as dificuldades do marketing ligadas a estas características, sendo que “Os desafios de marketing ligados à intangibilidade incluem dificuldades em comunicar os serviços a clientes, decisões sobre fixação de preços, proteção por patentes e armazenamento de serviços para uso futuro.” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 55). Relativamente à inseparabilidade, as estratégias desenvolvidas para a minimizar prendem-se com “... a triagem seletiva e o completo treinamento do pessoal de contato com clientes, a implementação de estratégias que gerenciem os clientes por toda a experiência de serviço e a utilização de instalações em múltiplos locais...” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 56). A heterogeneidade apresenta como problemas de marketing o facto de que “... padronização e controle de qualidade são difíceis de prover regularmente pela empresa de serviços.” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 56), sendo que, como solução, algumas substituem o trabalho humano por máquinas, enquanto outras oferecem serviços customizados que visam satisfazer as necessidades individuais do cliente. Certo é que “Nenhuma das estratégias é universalmente superior, porque a preferência do cliente pela customização versus padronização é dependente de preço, velocidade de entrega e consistência de desempenho.” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 56). Quanto à caducidade ou perecibilidade, que vai de encontro à impossibilidade de haver um *stock* de serviços, foram criadas algumas estratégias para gerir a procura e a oferta. Assim, para gerir a procura pode-se recorrer à “... fixação criativa de preços, sistema de reservas, que fomentam a demanda (procura) por meio de serviços complementares e o fomento da demanda fora do período de pico.” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 56) e para gerir a oferta recorreu-se à contratação de trabalhadores em part-time, ao “... compartilhamento de capacidade, utilização de terceiros, aumento da participação do cliente no processo de produção e preparo com antecedência para futura expansão.” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 56), de forma a diminuir o tempo de resposta nos períodos de maior procura.

## 1.2 A importância da restauração em Portugal e no mundo

Portugal é considerado um dos melhores destinos de gastronomia e vinhos da Europa (Turismo de Portugal, 2006). Para além disso, “A gastronomia tradicional está presente em todo o país. Portugal está entre os países com o melhor peixe do mundo, dispõe de chefs internacionalmente reconhecidos e de vários restaurantes agraciados com estrelas Michelin. Os prémios alcançados pelo vinhos portugueses colocam o país entre os melhores do mundo...” (Turismo de Portugal, 2017).

Em Portugal, de acordo com os estudos feitos pelo Banco de Portugal em 2011, “... as atividades mais importantes do sector do Alojamento, Restauração e Similares, que concentravam 90% do volume de negócios, eram as relativas à CAE 561 - Restaurantes (43%), CAE 551 - Estabelecimentos hoteleiros (28%) e CAE 563 - Estabelecimentos de bebidas (18%).” (Banco de Portugal, 2011, p. 3).

No mesmo estudo, a concentração geográfica do sector do Alojamento, Restauração e Similares apresentava uma elevada concentração junto do litoral, nomeadamente nos distritos de Lisboa e Porto (Banco de Portugal, 2011). Neste seguimento, no período 2006-2009, “... as regiões do Alentejo (20%) e do Norte (17%) foram as que apresentaram maior crescimento do volume de negócios no sector do Alojamento, Restauração e Similares.” (Banco de Portugal, 2011, p. 19). Pelo contrário, a atividade nos Açores e na Madeira diminuiu no mesmo período.

Já em 2017, o setor do alojamento, restauração e similares representava 10% das empresas em Portugal (42 mil empresas), 9% das pessoas ao serviço (255 mil pessoas) e 3% do volume de negócios (12 mil milhões de euros). O número de empresas em atividade no setor aumentou 3,5% face a 2016; este aumento foi superior ao registado para o total das empresas (1,7%). Entre 2016 e 2017, o peso do setor no total das empresas aumentou 0,2 pp, tendo em conta o número de empresas, o volume de negócios e o número de pessoas ao serviço. (Banco de Portugal, 2018).

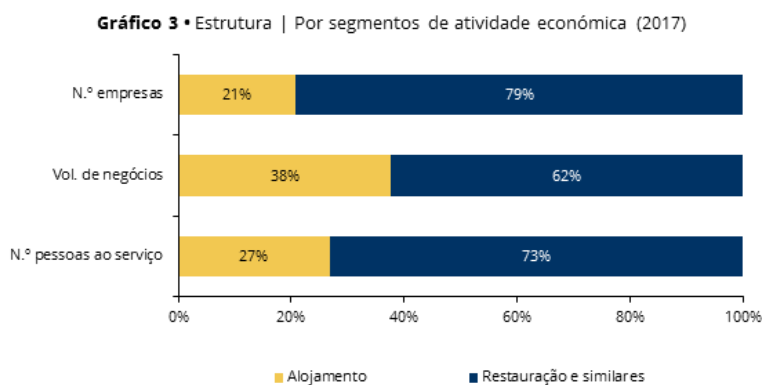


Figura 1 – Segmentos de atividade económica (Banco de Portugal, 2018)



O mais recente estudo do Instituto Nacional de Estatística, relativo ao ano de 2017, indica 104 826 empresas de Alojamento e Restauração em Portugal, que geram 346 486 empregos, mais do que os 222 981 registados em 2009 (INE, 2019).

No entanto, este setor não apresenta apenas uma importância acrescida em Portugal, "... de acordo com o estudo "Study on the competitiveness of the EU-27 Tourism industry" este setor, em 2006, gera um volume de negócios de 308.000.000.000€ e cerca 6.750.000 empregos na Europa. (Araújo, 2012, p. 8). Neste sentido, este setor é bastante forte nos EUA "...em que o impacto económico da indústria dos Restaurantes nos (EUA), em 2007, excede os 1,3 triliões de dólares e emprega 12,8 milhões de pessoas que representam cerca de 9% do emprego total dos EUA...". (Araújo, 2012, p. 9).

### **1.3 A importância do cliente para as empresas de restauração**

A relação do cliente com a empresa é essencial para o seu sucesso, pois desta interação com o cliente resulta uma parte muito importante do conhecimento da empresa (Rodrigues, Dorrego, & Fernández, 2011). De certa forma, "... es com el cliente que se inicia el flujo de caja..." (Rodrigues, Dorrego, & Fernández, 2011, p. 39), sendo, por isso, importante medir essa força e lealdade. Assim, Brown, A. (1991) defende que "... todas as empresas deviam organizar seminários com os clientes ou grupos de trabalho. A única maneira de se ficar a saber o que as pessoas pensam e querem é perguntar-lho.", acrescentando que "...os clientes podem nem sempre ter razão - ninguém tem sempre razão. Mas as suas opiniões devem ser sempre auscultadas e as suas sugestões experimentadas." (Brown, 1991, p. 59).

Para a elaboração do livro "A Gestão do Capital Humano", Baron, A.& Armstrong, M. (2007) abordaram organizações que aplicaram inquéritos de opinião aos clientes, confrontando-os, depois, com outros dados, de forma a "... obterem informação sobre a natureza e o tipo de serviço que devem prestar e as qualificações de que os seus empregados necessitam para o efeito." (Baron & Armstrong, 2007, p. 67).

Auscultar os clientes pode ser uma forma de obter novas ideias e inovações, sobretudo quando estes partilham soluções para os problemas, sendo que estas soluções, surgem, por vezes, das necessidades e desejos dos clientes (Nascimento, 2013). Francini (2002), citado por Nascimento (2013), defende que "... as organizações com maior sucesso são as que percebem e acompanham os seus clientes, tendo uma orientação ao mercado." (Nascimento, 2013, p. 42). Da mesma forma, "... el *feedback* de los clientes promueve la renovación del conocimiento,

volviendo la empresa más eficiente y más inovadora...” (Rodrigues, Dorrego, & Fernández, 2011, p. 94). Nesse sentido, “... la orientación para el mercado de las empresas, como la habilidad de la empresa para generar, disseminar y usar información superior sobre sus clientes y consumidores es mui importante.” (Rodrigues, Dorrego, & Fernández, 2011, p. 94).

Assim sendo, e tendo em conta os mercados competitivos e diversificados, o setor dos serviços tem vindo a destacar-se na economia mundial, tornando-se fundamental que os gestores dos restaurantes tomem consciência de que oferecem um produto que é uma conjugação de bens e serviços (Rossi T. F., 2009). Desta forma, é importante que estabeleçam estratégias direcionadas para o consumidor e para o mercado, com o objetivo de conquistar e manter clientes e garantir a sua sobrevivência (Zeithalm, 2003, citado por Rossi, T.F. (2009). O marketing está presente em quase todas essas estratégias, mas a sua implementação no setor da restauração:

... é substancialmente diferente das aplicadas aos produtos tangíveis, por isso os profissionais de marketing das empresas prestadoras de serviços devem estar aptos a reconhecer que o mercado ao se globalizar passa a exigir conhecimentos que leve, a formular estratégias consistentes para um mercado competitivo. (Rossi T. F., 2009, p. 55).

## Capítulo 2 - Estratégia empresarial

Apesar da estratégia empresarial ser uma área da gestão relativamente nova, acredita-se que a sua origem vem dos pensamentos da estratégia militar, pois, da mesma forma, “... também as empresas precisam de estratégias, não apenas para definir direções e intuito, mas também para alocar recursos da forma mais eficiente e para conjugar e coordenar as decisões das diversas pessoas ao longo das hierarquias.” (Cardeal, 2014, p. 21).

A primeira grande obra que aborda de forma sistémica o pensamento da estratégia (militar) é *A Arte da Guerra* de Sun Tzu. Esta obra constitui um dos clássicos mais influentes do pensamento da estratégia que as civilizações orientais têm vindo a ter, tendo mesmo sido adotado por muitos empresários de todo o mundo como manual de estratégia. (Cardeal, 2014, p. 22).

Ao longo de milhões de anos, a concorrência natural não necessitou de qualquer estratégia, havendo, apenas, seleção natural e sobrevivência do mais apto. A estratégia implica a capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária a habilidade de previsão das eventuais reações às ações realizadas (Barcellos, s.d.).

O conceito de estratégia aplicado aos negócios, de modo geral, aparece no final da década de 50. Até então o planeamento, dito de longo prazo, era a projeção do passado no futuro, em que o lapso de tempo a ser considerado dependia do setor analisado. Não se deve, desta forma, pensar que as empresas possuem apenas uma estratégia (Barcellos, s.d.).

Richard Whittington (1993) aborda quatro vertentes da estratégia empresarial: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistémica. Para os classicistas, o principal objetivo do negócio é a rentabilidade, cujo meio é o planeamento racional. A economia escocesa do século XVIII influenciou a sua noção de formulação estratégica, assim como a sua implementação estratégica terá sido influenciada pelos ideais militares da Grécia antiga (Whittington, 1993). Nesta vertente, surgem Ansoff (1979) e Porter (1980) que apresentam “... a formação de estratégia como processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa a longo prazo.” (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Jr., 1999, p. s.p.).

A abordagem evolucionária é menos confiante na capacidade da gestão para planear e agir racionalmente. Preferem, portanto, assumir que os mercados assegurarão o aumento da rentabilidade, em vez de confiarem nos gestores. Na verdade, defendem que independentemente dos métodos escolhidos pelos gestores, apenas os que tiverem melhor desempenho irão sobreviver. É feito, inclusive, um paralelismo entre a competição económica

e a lei natural da selva (Whittington, 1993). Segundo Gimenez, Pelisson, Krüger & Jr. (1999), para os evolucionistas Freeman e Boeker (1984) e Hannan e Freeman (1988), as “... mudanças ambientais são consideradas impossíveis de prever, e escolhas gerenciais não têm nenhuma influência nos destinos da organização.” (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Jr., 1999, p. s.p.).

Por sua vez, a abordagem processual partilha o ceticismo da evolucionária relativamente à estratégia racional, mas não confia tanto nos mercados como forma de aumento de rentabilidade. Para estes teóricos, quer as organizações, quer os mercados são áreas confusas das quais emergem estratégias muito lenta e desordenadamente. O conselho dado pelos processuais é não ambicionar o ideal inatingível, mas aceitar e trabalhar com o mundo tal como é (Whittington, 1993). Assim, os processualistas Cyert e March (1963) e Mintzberg (1987), “...embora considerem a racionalidade do planeamento imperfeita, não concordam com a fé dos evolucionistas na supremacia das forças de mercado.” (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Jr., 1999, p. s.p.).

Finalmente, os sistémicos são contra as propostas dos teóricos evolucionários e processuais, retendo a fé na capacidade das organizações para planear o futuro e para atuar de forma eficaz nos seus ambientes. Diferem dos classicistas na sua recusa em aceitar as formas e terminologias da racionalidade clássica como algo mais do que um fenómeno especificamente histórico e cultural. A abordagem sistémica defende que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e económicos nos quais estão integradas (Whittington, 1993). Esta perspetiva de Whitley (1991) e Whittington (1992) “... é menos pessimista sobre a possibilidade de o estratega realizar uma análise racional e formular estratégias globais...”, no entanto, “... o contexto social das empresas torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares, nos quais ela surge.” (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Jr., 1999, p. s.p.). Desta forma, há outros objetivos, que não apenas a maximização de lucros que podem surgir, nomeadamente pautados por normas individuais e culturais.

A estratégia empresarial é composta por três dimensões chave: estratégia de negócio (como competir?), a estratégia corporativa (onde competir?) e a estratégia de internacionalização (seleção de novos mercados, formas de entrar e como atuar) (Cardeal, 2014).

No nível mais alto, a questão estratégica básica a definir é: qual o negócio da empresa ou, em outras palavras, em que mercados e com quais produtos deve operar. Resposta que tem constituído a aspiração dos que se envolvem na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de pontos fortes e fracos da organização e de oportunidades e ameaças divisadas (Kotler & Keller, 2012).

O desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordado pela maioria dos autores sob a ótica de processo formal de planeamento, envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de carácter quase permanente, engloba a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios; a segunda, de carácter transitório, constam as análises dos ambientes interno e externo (a análise SWOT), a determinação de objetivos com os seus respetivos indicadores de acompanhamento e a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los (Kotler & Keller, 2012).

De uma forma geral, “Os gestores examinam no ambiente externo as oportunidades e as ameaças de negócio e no ambiente interno as forças e as fraquezas da organização.” (Martins, 2010, p. 25).

## **2.1 Planeamento e objetivos**

Cardeal refere que “O planeamento estratégico era a ferramenta de base da estratégia na escola do posicionamento ou do *design*”. (Cardeal, 2014, p. 54). Permitia, portanto, a elaboração de estratégias de longo prazo, a 10, 15 ou mais anos. No entanto, “... raramente permite a identificação e a criação de estratégias inovadoras, pois o ponto de partida para a sua definição é quase sempre a estratégia passada.” (Cardeal, 2014, p. 54). Assim sendo, do planeamento estratégico apenas resultam as melhorias sobre aquilo que a empresa já fez (Cardeal, 2014).

Por outro lado, o pensamento estratégico “... é uma atividade de síntese que deve ser desenvolvida a todos os níveis da organização.” (Cardeal, 2014, p. 57). Devidamente adaptado ao planeamento estratégico, “... permite que todos os elementos da empresa possam ver a sua criatividade e capacidade de inovação integrada na gestão estratégica.” (Cardeal, 2014, p. 57).

Desta forma, enquanto o planeamento estratégico “... privilegia essencialmente o pensamento analítico, o pensamento estratégico requer síntese.” (Cardeal, 2014, p. 57).



Figura 2 - Pensamento estratégico versus Planeamento estratégico (Cardeal, 2014, p. 55)

Nuno Cardeal explica que, inicialmente, para a elaboração da gestão estratégica, era feito um diagnóstico da situação. Só com base nesta primeira fase, e retiradas as conclusões, eram estudadas as diversas opções de desenvolvimento estratégico, avaliadas “... em função de diversos critérios de forma a se escolher a/as mais interessantes para a empresa...” (Cardeal, 2014, p. 56). Este processo era o fruto do planeamento estratégico. “E talvez por isso mesmo, o documento físico que tangibilizava a estratégia era o plano estratégico...” (Cardeal, 2014, p. 26), que continha tudo sobre a estratégia da empresa a longo prazo, facilitando a sua execução. Contudo, para esta estratégia ser completamente implementada, ter-se-ia que ter em atenção três condições: o máximo detalhe dos planos de ação, a interiorização do plano por todos os intervenientes da empresa e não haver qualquer influência de variáveis externas à empresa (por exemplo, novas tecnologias ou novas necessidades de clientes) (Cardeal, 2014). Para além disso, deveria ser estruturado de acordo com as “... cinco componentes básicas do sistema de gestão estratégica: visão, análise estratégica, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controlo e *feedback* da sua implementação...” (Santos A. J., 2008, p. 334).

Martins (2010) refere que uma gestão estratégica eficiente não necessita obrigatoriamente de um processo formal, no que diz respeito às pequenas e médias empresas. De qualquer modo, uma vez que as decisões tomadas podem afetar um grande número de

pessoas, no caso das grandes empresas, essas decisões deverão ser formalizadas “através de um sistema mais sofisticado, de forma a assegurar que o planeamento estratégico conduza à *performance* desejada.” (Martins, 2010, p. 26).

Michael Porter marcou, no final dos anos 70, a posição competitiva sustentável através do seu modelo das cinco forças. Neste modelo, “... o principal determinante do desempenho da empresa é a estrutura da indústria, determinante do comportamento das empresas.” (Cardeal, 2014, p. 16). Este modelo é complementado pelo das estratégias genéricas, que propõe três alternativas que permitem às empresas criarem valor para o cliente: liderança pelos custos, diferenciação e focalização. A liderança pelos custos ou liderança de custo total destina-se a “...obter uma liderança na indústria como fornecedor que oferece os bens e serviços com mais baixo custo.” (Santos A. J., 2008, p. 265), ou seja, aumentar os proveitos reduzindo custos. A diferenciação prende-se com a oferta de um bem ou serviço “... considerado único por toda a indústria...” e que, ao mesmo tempo, tenha “... o maior valor percebido possível pelos clientes.” (Santos A. J., 2008, p. 266). Sendo que, para isso, deve ser adotado “... um conjunto de táticas tendentes a assegurar a diferenciação do produto oferecido.” (Santos A. J., 2008, p. 266), nomeadamente ao nível da pesquisa, desenvolvimento e inovação, quer na parte comercial e de marketing. Finalmente, a focalização, ou foco, consiste na empresa concentrar-se num nicho de mercado ou num público-alvo específico, de forma a que os seus objetivos não se dispersem. Essa focalização pode ser assente no custo ou na diferenciação e, por isso, “...deverão ser adotadas as táticas preconizadas (...) no sentido de assegurar a sua execução relativamente ao segmento onde a organização decidiu apostar.” (Santos A. J., 2008, p. 267).

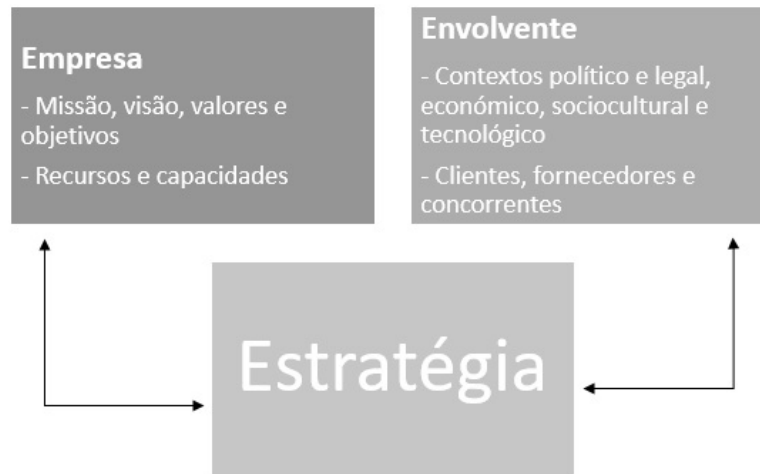
Porter defendia que uma empresa seria bem-sucedida se se focasse numa destas três estratégias, mas mais investigadores, como Hlavacka et al (2001), Kim et al (2004) e Allen & Helms (2006), entendem que a conjugação dos três poderia criar vantagens mais competitivas (Manteghi & Zohrabi, 2011). Desta forma, é possível a empresa alcançar uma posição dominante que irá corresponder a uma posição competitiva sustentável (Cardeal, 2014, p. 17).

A teoria da posição competitiva sustentável foca-se na envolvente da empresa, fazendo recomendações de posicionamento que, por norma, são monopolísticas. Por outro lado, a teoria baseada nos recursos “... olha para dentro da organização, tentando perceber qual a origem da vantagem competitiva.” (Cardeal, 2014, p. 18).

Também Martins (2010) argumenta que “Num setor consolidado, a liderança de custo e diferenciação tendem a ser combinadas a vários graus, visto os clientes serem mais sofisticados e procurarem um certo nível de qualidade pelo preço pago...” (Martins, 2010, p. 65). Desta forma, conclui que não chega competir na base do baixo custo, “As empresas têm que encontrar

novas formas de não só reduzir os custos operativos futuros, mas também acrescentar valor ao produto ou serviço comercializado.” (Martins, 2010, p. 65).

Estas duas linhas de pensamento em conjunto permitem perceber que a estratégia está no enquadramento do contexto externo (envolvente) e no interno (empresa):



*Figura 3 – Enquadramento da estratégia (Cardeal, 2014, p. 18)*

Nuno Cardeal defende que a orientação bidirecional das setas tem a ver com a dinâmica da envolvente e do impacto que isso tem na empresa. Para além disso, o facto de a estratégia se posicionar entre as questões internas da empresa e a sua envolvente exige uma adequação estratégica, que consiste em “... quão bem a empresa faz aquilo que tem de ser bem feito para se ter sucesso na indústria em que compete.” (Cardeal, 2014, pp. 18-19).



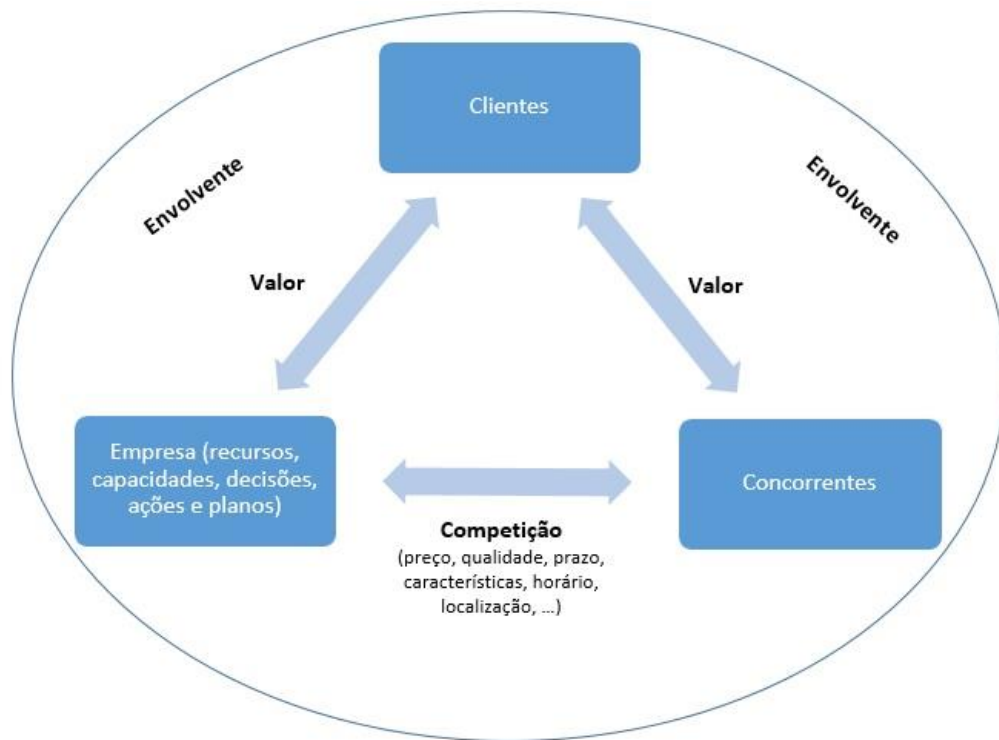


Figura 4 – Estratégia (Cardeal, 2014, p. 20)

Martins, J. defende que a estratégia é “... um plano que enuncia como a empresa vai pôr em prática a sua missão e objetivos, maximizando a sua vantagem competitiva.” (Martins, 2010, p. 45). Desta forma, apresenta três tipos de estratégia distinguidos por Eisenhardt & Sull (2001): a estratégia da empresa que se baseia na direção da mesma relativamente aos negócios e linhas de produto; a estratégia de negócio, que enfatiza o posicionamento competitivo dos produtos ou serviços; e a estratégia funcional, que visa o aumento da produtividade e consequente vantagem competitiva. É importante ressaltar que “Estas estratégias são utilizadas simultaneamente desde que se complementem e apoiem entre si.” (Martins, 2010, p. 45).

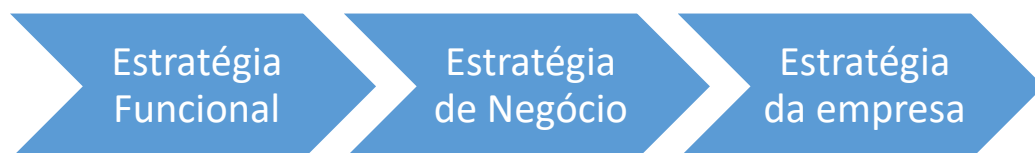


Figura 5 - A sequência hierárquica de estratégias da empresa (Martins, 2010, p. 45)

No final do século XX, a relação entre produtores e distribuidores passa de algum confronto para o início de parcerias e estratégias com o objetivo de conquistar e fidelizar

clientes. “Os estudos de mercado, a gestão de produtos, a profissionalização das equipas comerciais, a comunicação nas suas diferentes vertentes, passam a fazer parte do dia-a-dia dos gestores das empresas.” (Lévy et al, 2015, p. 30).

Enquanto, inicialmente, a organização era construída de forma a responder eficazmente às exigências de mercado, hoje dá-se primazia ao cliente, considerando-se “... que é ele quem comanda a organização...” (Lévy et al, 2015, p. 30).

## **2.2 A importância do desenvolvimento tecnológico para a estratégia empresarial**

É impossível falar em tecnologia sem falar em globalização. Aliás, “A tecnologia é a locomotiva da segunda maior força: a globalização. A «aldeia global visionada por McLuhan é agora uma realidade.” (Kotler P. , 1999, p. 18).

Cada empresa tem o seu objetivo mediante a sua atividade, mas “A chave de sucesso pode estar no recurso à flexibilidade organizacional com focagem nas atividades de valor acrescentado geradoras de um retorno financeiro mais elevado.” (Martins, 2010, p. 44). Nesse sentido, essa flexibilidade poderá ajudar as empresas a enfrentarem a constante mudança e evolução tecnológica (Martins, 2010). Paralelamente, “A exploração de fronteiras estratégicas está ancorada numa «estratégia de inovação» que tem como princípio fundamental a criação de valor para os consumidores...” (Martins, 2010, p. 75).

Essa evolução tecnológica tem vindo a sentir-se através dos anos. “Na década de 60 do século XX, assistiu-se ao desenvolvimento da televisão enquanto veículo publicitário. Foi uma grande inovação no domínio da publicidade, mas não revolucionou o marketing.” (Lévy et al, 2015, p. 46). No entanto, as tecnologias da informação e a internet vieram revolucionar as empresas, sobretudo na vertente do marketing (Lévy et al, 2015).

Em 1999, Kotler dizia que na nova década que se avizinhava, o marketing teria de ser completamente refeito, acrescentando que “A revolução digital mudou de maneira fundamental os nossos conceitos de espaço, de tempo e de massa. Uma empresa já não precisa de ocupar muito espaço; pode ser virtual, estar em qualquer parte.” (Kotler P. , 1999, p. 247). Referia ainda que o facto da informação da internet chegar a todos de forma grátis seria preponderante na facilitação dos clientes conseguirem identificar os melhores produtos e serviços, assim como vendedores e fornecedores (Kotler P. , 1999).

A internet não é apenas um novo *media* como a televisão.

É uma plataforma tecnológica de convergência de todos os *media* atuais sobre os quais se implantam os novos modos de comunicação e um novo canal de distribuição que diz respeito a todos os setores B2B, serviços e produtos de grande consumo. (Lévy et al, 2015, p. 47)

A internet é um meio de comunicação global, comunica instantaneamente independentemente do local onde os utilizadores se encontram; é um *media* interativo; é um *media* personalizável, permitindo o conhecimento individualizado dos clientes; e é um canal de distribuição, sobretudo de produtos digitais ou serviços intangíveis (Lévy et al, 2015)

Por outro lado, “Se a internet teve um impacto profundo sobre as práticas e políticas de marketing, as redes sociais *online* estabelecem um relacionamento das marcas com os seus clientes de forma muito diferente da que existia com os *sites* clássicos.” (Lévy et al, 2015, p. 47). Enquanto num *site* de marca, a empresa organiza e controla a sua comunicação, tal como acontece com a comunicação tradicional, numa rede é um elemento facilitado de todas as interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e marcas, sem qualquer mediação da própria marca. (Lévy et al, 2015)

As informações e conteúdos podem trocar-se através de blogues, wiki, fóruns, aplicações móveis, partilha de fotografias e vídeos, *podcasts*, *tweets*, comunidades *online*, entre outros. E, se inicialmente o fenómeno das redes sociais era atribuído aos jovens, hoje em dia atravessa todas as classes etárias.

O grande crescimento dos telemóveis e dos tablets e a redução do preço dos smartphones tem como consequência que a internet móvel registou um crescimento muito elevado: na Tailândia, por exemplo, 82% dos utilizadores de smartphones conectam-se diariamente a uma rede social. (Lévy et al, 2015, p. 427).

Firmino (2002), citando Barata (1995), assume ser “... inegável que a revolução da informação e o seu suporte tecnológico modificam as regras da competição, pela alteração da estrutura sectorial, criando vantagem competitiva e gerando um grande número de novos setores e áreas de negócios.” (Firmino, 2002, p. 129).

## **2.3 A importância do desenvolvimento de uma estratégia de marketing na restauração**

Nos anos 70, os restaurantes “... vendiam quase todas as refeições feitas fora de casa. Atualmente foram substituídos por grandes cadeias de restaurantes.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 12).

De acordo com o estudo feito por Shock, Bowen, & Stefanelli, “... quando os clientes atribuem a um restaurante uma classificação de Excelente, 80% afirmam que voltarão. No entanto, apenas 40% dos que atribuem uma nota boa realmente planeiam voltar.”, servindo tal para o mote “... hoje em dia, ser bom não chega. Tem que se ser excelente.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 12).

Partindo deste mote, Kotler (1999) questionou, nos seus seminários, vários gestores, sobre o cliente atual e conseguiu obter, de um modo geral, a visão do cliente atual. Assim, o cliente atual é mais sofisticado e sensível ao preço; tem pouco tempo e quer melhor acessibilidade; verifica que os fornecedores oferecem produtos idênticos; não é tão sensível às marcas e está disposto a aceitar marcas de grossistas e genéricas; esperam o melhor serviço e são cada vez menos leais aos fornecedores. O cliente deve, portanto, estar no centro das atenções, pois “Ir ao encontro das expectativas do cliente produz apenas compradores satisfeitos; excedê-las produz clientes deliciados.” (Kotler P. , 1999, p. 23).

De facto, “Os proprietários e gerentes de restaurantes bem-sucedidos partilham uma característica comum: concentram-se no cliente e colocam grande empenho no marketing.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 11).

Mas esta não é uma realidade recente, uma vez que o marketing “... passou de um estado arcaico a uma fase em que poderá ser considerado científico, pelo uso de metodologias apoiadas em programas informáticos.” (Firmino, 2002, p. 141).

### **2.3.1 Análise SWOT**

Para determinar o bom funcionamento de uma empresa na área da restauração, é essencial perceber o que se passa dentro e fora dela, sendo que, para isso, é essencial verificar a área comercial, através de uma análise setorial que deverá ser feita, no máximo, de nove em nove meses (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004). “A área comercial de um restaurante é a área de onde provêm todos, ou pelo menos a maioria, dos clientes de um restaurante. Corresponde a um raio em redor da localização.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 26).

Uma das formas mais simples e menos dispendiosas de fazer esta análise é através da análise SWOT. Esta técnica divide o trabalho em quatro áreas chave que definem e/ou têm impacto sobre a empresa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). As Forças traduzem-se nas vantagens singulares da empresa; as Fraquezas nas coisas a evitar ou áreas que necessitam de atenção e melhoramento; as Oportunidades são tudo o que tem um efeito potencialmente positivo na área da restauração e no negócio em questão especificamente; e as Ameaças são tudo o que tem um efeito negativo na empresa, mas sobre o qual se pode fazer algo (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

A análise SWOT não deve resultar unicamente na identificação de competências distintivas e de capacidades específicas possuídas, mas também no diagnóstico de oportunidades que não estejam a ser devidamente aproveitadas pela empresa devido a ineficiências internas (falta de recursos apropriados). (Martins, 2010, p. 62)

Cardeal (2014) vai ao encontro deste pensamento, referindo que “De acordo com esta ferramenta, uma empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável através da implementação de estratégias que lhe permitem o aproveitamento de oportunidades...”, explorando os pontos fortes e minimizando a exposição às ameaças (Cardeal, 2014, p. 14).

Martins (2010), parafraseando Newman (1967) afirma que as empresas utilizam os fatores estratégicos analisados para encontrarem o seu “nicho de mercado”, mas esse nicho “...será conseguido através de uma função específica da empresa (marketing, controlo de qualidade) que impede os seus concorrentes de desalojá-la de uma posição competitiva vantajosa.” (Martins, 2010, p. 62).

A concentração de esforços para servir os clientes de um nicho tem várias vantagens, incluindo a possibilidade de conhecer cada cliente de uma forma mais personalizada, de ter de enfrentar muito menos clientes (zero, um, possivelmente dois), de obter margens mais altas, porque os clientes não se importam de pagar mais a uma empresa que entende tão bem o que eles pretendem. (Kotler P. , 1999, p. 45)

Assim, “Cada restaurante procura servir um mercado-alvo ou segmento de mercado específico. Este mercado deve estar claramente definido, de preferência antes da seleção do local.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 35). Na eventualidade de haver mais do que um mercado-alvo, é essencial determinar quais os que melhor correspondem aos pontos fortes do negócio. Tal tarefa pode ser difícil, uma vez que é impossível agradar a todos. Assim sendo,

deve-se considerar “... mais do que um segmento de mercado potencial e se os clientes potenciais desses segmentos ficariam satisfeitos com o tipo de refeições e serviços...” oferecidos (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 36).

Para tal, seria essencial conhecer de forma consistente os clientes desses segmentos de mercado através de vários fatores, tais como: a demografia, que forneceria uma estatística relativamente ao número de pessoas em tal localização, idade, sexo, níveis de rendimento, tipo de emprego e agregado familiar; a psicografia, que dá uma melhor visão do comportamento de marketing dos clientes, uma vez que aborda o seu estilo de vida (hábitos, lazer, ideologias, valores, atitudes...); e as variações do cliente tipo, ou seja, quem são, de onde vêm, quanto gastam. Estas informações ajudam a ter uma perceção se o cliente tipo está a mudar ou não (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

Além destes fatores, é importante estar atualizado em relação à atualidade política, legislativa, tecnológica e económica, pois estas áreas podem afetar o setor da restauração. Acompanhar as economias locais, nacionais e internacionais “... podem ser excelentes indicadores do potencial de vendas da restauração.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 38).

Não menos importante é “... ter pessoal em quantidade adequada e com as qualificações necessárias...”, uma vez que isso influenciará a oferta e o serviço prestado ao cliente. (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 39). Aliás, os empregados são os que melhor conhecem os clientes, “... sabem quem são os grandes gastadores [...] quem são os que não são sensíveis aos preços, quais regressam regularmente e quais os que falam do restaurante aos amigos...” e esta informação é essencial (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 42).

Para completar a informação sobre os clientes, é importante haver um sistema de arquivo, sendo que os fornecedores “... são ótimas fontes de informação sobre os clientes.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 44). É através deles que se conhecem as tendências de vendas noutros espaços e isso pode ser bastante útil (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

Deal & Kennedy, na obra *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, citados por Hampden-Turner (1993), por sua vez citado por Firmino (2002) relacionam, em abcissas, a velocidade de *feedback* de determinados ramos com a quantidade de risco inerente a esse mesmo ramo de atividade. Nesse sentido, surge o setor da restauração, que não envolve elevados riscos e que, ao mesmo tempo, apresenta um rápido *feedback*:

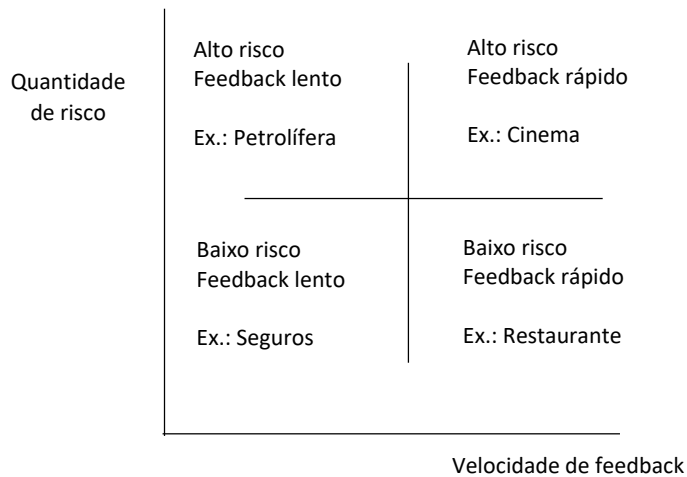


Figura 6 – Quadrantes simples de Deal & Kennedy citados por Hampden-Turner, 1993 (Firmino, 2002)

Para enriquecer esta recolha de informação sobre clientes há ainda as sondagens à satisfação do cliente. Estas podem ser feitas em qualquer altura e não necessariamente no local (podem ser feitas pela internet ou por correio) (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

### 2.3.2 Marketing Mix

Seria impossível falar de estratégia de marketing em restauração sem falar em *marketing mix*. O *marketing mix* em restauração, além dos primeiros quatro P's (Preço, Produto, Promoção e Posicionamento), inclui ainda mais três (Processo, Participantes e Presença física) mais específicos para restaurantes. Assim, resumidamente, o Preço é a quantia investida nos produtos; o Produto inclui os artigos da ementa, assim como outros produtos adquiridos, preparados e vendidos; a Promoção abrange publicidade, promoções, venda direta e iniciativas de relações públicas; o Posicionamento é a forma como a marca se apresenta no mercado, como o público a reconhece; o Processo é o serviço em si (*buffet, self-service, take away...*); os Participantes são o Capital Relacional e Humano da empresa (clientes, fornecedores, funcionários, investidores...); e a Presença física tem a ver com as instalações, o ambiente e a imagem que faz transparecer (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

A combinação destes elementos do *marketing mix* vai ser essencial para criar valor para o cliente, sendo que, para isso, "... é absolutamente necessário entrar dentro da cabeça do cliente para descobrir a definição dele ou dela de *valor*, de *elevado valor* ou de *valor medíocre...*" (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 15).

Os mesmos autores comparam esta atribuição de valor à atribuição de um preço a um produto, "... os clientes tendem a considerar a qualidade do produto e do serviço proporcionado em paralelo com o preço que lhes é cobrado...", mas há mais para além disso a

ser considerado, tais como “... outros benefícios tangíveis e não tangíveis [...] que sejam capazes de atrair clientes e os levem a ver o valor por uma perspectiva diferente...” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 16). Estes benefícios anteriormente mencionados podem incluir a atmosfera única do estabelecimento, a conveniência do estacionamento, o horário alargado de funcionamento, a preparação de pratos que não estão na ementa, entre outras possibilidades.

Kotler (1999) refere ainda que há quem critique o conceito dos quatro «Pês» como sendo elaborado na perspectiva do vendedor, quando deveria ser tida em conta a opinião do consumidor. Assim, para cada «P» deveria haver um «C»:

| <b>Quatro «Pês»</b>   | <b>Quatro «Cês»</b>     |
|-----------------------|-------------------------|
| <b>Produto</b>        | Valia para o Consumidor |
| <b>Preço</b>          | Custo para o consumidor |
| <b>Ponto de Venda</b> | Conveniência            |
| <b>Promoção</b>       | Comunicação             |

*Tabela 1 – Correspondência entre os quatro «Pês» e os quatro «Cês», elaboração própria com base em (Kotler P. , 1999, p. 125)*

Os clientes estão interessados noutras coisas para além do preço: “... querem saber os custos totais de obtenção e uso, e do destino a darem ao produto final da vida útil.” (Kotler P. , 1999, p. 125). Pretendem, ainda, uma localização, para eles, mais cómoda e, além disso, não é a promoção que lhes desperta mais interesse, mas sim “... a comunicação nos dois sentidos.” (Kotler P. , 1999, p. 125).

Finalmente, “... o passo final do processo de marketing é controlo.” (Kotler P. , 1999, p. 52). Uma empresa bem-sucedida recebe as impressões do mercado e aprende com elas. Caso não esteja a conseguir alcançar os objetivos, a empresa tem de perceber que o problema está “num dos quatro «Pês» do *marketing mix*, ou, ainda mais fundo, na segmentação, definição de objetivos ou no posicionamento.” (Kotler P. , 1999, p. 52).

### **2.3.2.1 Mix de Comunicação**

Promover um restaurante é dar às pessoas razões para o visitarem. Essa promoção pode ser feita através dos meios de comunicação social pagos ou por fontes de comunicação gratuitas, que “... são quase sempre mais eficazes do que aquelas que são pagas...” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).



Antes de mais o restaurante deve ser competitivo, caso contrário, "... gastar dinheiro com promoção vai levá-lo à falência." (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 128). Esta é a primeira regra da promoção: "... o produto e serviço têm que ser fortes e consistentes, e têm que ser considerados pelo mercado-alvo como melhores do que os da concorrência, ou pelo menos suficientemente únicos para atrair as atenções..." (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 128).

Para além disso, as promoções devem ser planeadas "... tal como qualquer outra tarefa do negócio..." e devem ser feitas para alterar comportamentos, isto é, "... arranjar clientes que façam coisas que não façam habitualmente...", como por exemplo irem jantar mais assiduamente durante a semana, que comprem uma entrada além do prato principal ou que apareçam num evento (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 129).

Kotler (1999) apresenta cinco ferramentas de comunicação capazes de levar a mensagem ao público-alvo: a publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas, a força de vendas e o marketing direto. Tal também é sublinhado por Shock, Bowen & Stefanelli (2004):

Um gerente de restaurante pode utilizar uma série de ferramentas promocionais. Estas ferramentas incluem a publicidade, as vendas promocionais, a venda direta, as bases de dados e o marketing direto, o marketing de fidelização, as relações públicas, o marketing local e a transmissão oral das opiniões. (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 133).

## **Publicidade**

É difícil haver um meio de promoção tão poderoso como a publicidade para dar a conhecer a empresa, o produto, o serviço ou a ideia aos consumidores, ainda assim, deve ser bem pensada e funciona melhor quando se foca num público restrito: "Anúncios publicados em revistas especializadas (...) têm maior impacto. Nestes casos, o anúncio é mais um investimento do que uma despesa." (Kotler P. , 1999, p. 138).

Ainda assim, "Os estudos feitos demonstram que pequenas quantidades de publicidade não são eficazes...", é necessário atingir um público considerável para se ver um retorno positivo (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 133).

Na eventualidade de se querer apostar nos *media*, deve-se ter em consideração que os custos vão variar conforme a quantidade de pessoas a que eles chegam. Ao mesmo tempo deve-se ter em atenção se se justifica fazer publicidade num órgão de comunicação social nacional, ou se para o que se pretende é suficiente um regional e, para além disso, "... compreender quais

os *media* que geram mais valor...” para o restaurante. Tal análise pode ser feita através de questionários e sondagens (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, pp. 130-131).

Os custos que daqui advêm devem estar contemplados num orçamento, “... que se deve basear naquilo que pretende atingir...” e não no dinheiro que se tem. Há planos de promoções que sobrevivem com reduzidos orçamentos, “... desde que se tenha clientes leais...”, e há outros, no caso de o alvo serem turistas, por exemplo, em que é preciso investir constantemente em marketing (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 131).

“Os jornais são uma boa forma de atingir clientes locais...”, mas é importante saber exatamente em que secção se deve colocar: na secção de entretenimento para saltar à vista quando os leitores procurarem um divertimento noturno ou na secção de desporto se se tratar de um espaço mais ligado a eventos desportivos? (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 134).

As revistas “... proporcionam imagens de melhor qualidade [...] e têm maior duração...”, além disso são destinadas a públicos específicos, pelo que é possível dirigir a publicidade para o mercado-alvo (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 134).

Relativamente à televisão e à rádio, um restaurante que só sirva jantares deverá apostar em anúncios durante a hora de ponta da tarde. Quando à estação a escolher deverá ir de encontro à preferência dos clientes, que deverão ser auscultados nesse sentido. A vantagem da televisão é apenas dar a noção da atmosfera do local (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

Para avançar com uma campanha de publicidade, devem ser tidos em consideração os cinco «M»: missão, mensagem, *media*, meios (dinheiro) e medida. (Kotler P. , 1999):

## Os cinco M's da Publicidade

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Missão</b>   | A campanha destina-se a informar, persuadir ou fazer lembrar os consumidores escolhidos como alvo?<br>Consciência, interesse, desejo ou ação?  |
| <b>Mensagem</b> | Tem por base as decisões anteriores e o desafio é encontrar propostas de valia de forma criativa. Se não houver nada de interessante para dizer ou se for dito de forma inadequada, perde-se o objetivo da campanha.             |
| <b>Media</b>    | A mensagem está ligada à escolha do <i>media</i> e deve ser adaptada às especificidades do mesmo.  |
| <b>Meios</b>    | A abordagem mais eficaz é estabelecer um orçamento de publicidade por objetivos e por tarefas, tendo por base as questões: quantas pessoas se quer atingir num mercado-alvo?, com que frequência? e com que impacto qualitativo? |
| <b>Medida</b>   | Avaliar periodicamente os programas de publicidade, de forma a ajustar as medidas a serem tomadas.   |

Tabela 2 – Os cinco «M» da publicidade. Elaboração própria com base em (Kotler P. , 1999, pp. 138, 139)

### Promoção de vendas

Se, por um lado, a publicidade não se reflete imediatamente nas vendas, atuando mais na mente do que no comportamento, por outro, quando o consumidor sabe que há uma promoção de vendas, atua. (Kotler P. , 1999). A consequência desta medida é “... a diminuição da preferência do consumidor pela marca e afeta a valia desta.” (Kotler P. , 1999, p. 140). Para além disso, “Um produto alvo de constantes promoções junto do público, transforma as tabelas de preços numa mentira.” (Kotler P. , 1999, p. 140), uma vez que o consumidor vai estar sempre à espera da hipótese de comprar a um valor mais baixo.

Por outro lado, as promoções de vendas podem ser eficazes pelo facto de atraírem novos clientes que tenham a tendência de serem fiéis a uma marca (Kotler P. , 1999).

Assim, “As ferramentas de promoção de vendas mais populares são os cupões, os prémios, os preços especiais sobre refeições ou itens da ementa, programas de fidelização, concursos e promoções no ponto de venda.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 136). Para além disso, “Os concursos são grandes formas de promover as vendas, porque conseguem manter as pessoas interessadas por um período de tempo mais longo.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 140).

## **Marketing direto**

O marketing direto é uma forma de angariação de clientes muito eficaz, mas para ser implementado, os restaurantes têm que ter uma base de dados que deverá conter "...informação acerca dos clientes atuais e dos potenciais clientes que vai ser útil no desenvolvimento de programas de marketing" (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 145). Paralelamente, o aumento do número de meios de comunicação, como revistas especializadas e canais de televisão por cabo ajudam a que os nichos e segmentos possam ser atingidos com maior eficiência, assim como aumentam a possibilidade de "... chegar ao consumidor individual, aos «segmentos de um», através do marketing de base de dados." (Kotler P. , 1999, pp. 146, 147).

Esta ferramenta pode ser útil quer para encorajar clientes recentes a regressar ao restaurante, como a incentivar os clientes assíduos a frequentar horários menos movimentados. Para uma melhor utilização desta ferramenta, quantos mais dados se tiver sobre o cliente, mais direcionada pode ser a abordagem. Se só se tiver acesso ao nome, mais genérica será a abordagem (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

"O marketing por base de dados é a base de fundação do marketing para a fidelização...", sendo que o "... objetivo desta estratégia de marketing é transformar cada cliente num frequentador assíduo..." (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 148). No entanto, "A base de dados de clientes representa um armazém de dados a pedir estudo de dados que só podem ser feitos com recurso a ferramentas estatísticas e matemáticas evoluídas." (Kotler P. , 1999, p. 147) e quando isso acontece, é possível definir de forma mais precisa os mercados e melhorar a capacidade de resposta.

Os clientes habituais produzem valor significativo por várias razões. Voltam com frequência. Compram mais quando vêm. Espalham opiniões favoráveis. Quando têm um problema, dizem-lhe e dão-lhe uma oportunidade de o reparar, em vez de se irem simplesmente embora para nunca mais voltar. E são mais fáceis de servir, pois conhecem a ementa e o estabelecimento. (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 148).

## **Relações públicas**

As relações públicas também são essenciais para uma boa divulgação do restaurante. São elas que permitem o apoio do mesmo pelas comunidades abrangentes. "Uma grande parte das relações públicas é publicidade...", sendo que esta é "... a menção gratuita do restaurante nos *media*...", que pode ser feita através de uma coluna (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 150).

As relações públicas possuem sete ferramentas que podem ser classificadas sob o acrónimo PENCILS (*Publications, Events, News, Community involvement activities, Identity media, Lobbying activity e Social responsibility activities*) (Kotler P. , 1999, p. 141):

### As sete ferramentas das Relações públicas

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Publicações</b>             | Revistas de empresa, relatórios anuais, brochuras de ajuda ao cliente, etc                               |
| <b>Eventos</b>                 | Patrocínio de eventos desportivos ou artísticos, feiras de amostras                                      |
| <b>Notícias</b>                | Histórias favoráveis acerca da empresa, das pessoas que a compõem, dos produtos                          |
| <b>Atividades comunitárias</b> | Contribuições de tempo e dinheiro para ajudar a suprir necessidades da comunidade local                  |
| <b>Identidade</b>              | Impressos da empresa, cartões de visita, normas de vestuário   |
| <b>Pressão</b>                 | Esforços para promover legislação favorável ou para dissuadir a aprovação de leis e normas desfavoráveis |
| <b>Responsabilidade social</b> | Procurar que a empresa tenha uma boa reputação na área da responsabilidade social                        |

*Tabela 3 – As sete ferramentas das Relações Públicas (PENCILS). Elaboração própria com base em (Kotler P. , 1999, p. 141)*

Uma área especializada das relações públicas é o marketing local, que consiste em “...criar boa vontade na área comercial de um restaurante e na sua comunidade local.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, pp. 152-153). Por exemplo, alguns restaurantes ajudam escolas e organizações sem fins lucrativos a angariar fundos, ganhando com os esforços promocionais feitos pela organização, pagando apenas pelas vendas criadas por ela e granjeando a boa vontade da mesma (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).

### **Força de vendas**

A força de vendas é uma das ferramentas de marketing mais caras porque, para além do ordenado pago ao vendedor, inclui ainda as deslocações e despesas inerentes. Porém, é uma ferramenta que poderá, em determinadas áreas de negócio, ser mais eficiente do que a publicidade, pois “O vendedor visita o cliente e pode levá-lo a almoçar, despertar-lhe o interesse,

responder a perguntas e objeções, além de conseguir fechar a venda.” (Kotler P. , 1999, p. 143). No entanto, “O recurso a vendedores é tanto mais necessário quanto mais complexo for o produto ou serviço.” (Kotler P. , 1999, p. 143).

Finalmente, a publicidade de boca a boca “... é uma das promoções mais baratas, porém, mais eficientes.” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 155). Pode gerar negócio, se for boa, assim como pode afastar clientes, se for má. A sintonia com os clientes é, aqui essencial: se um deles tiver uma queixa deve fazê-la no local, de forma a permitir uma correção, e nunca aos amigos. É essencial criar “... uma reação em cadeia de boa publicidade de boca a boca...”, para isso, quando um cliente elogia, deve-se agradecer o comentário e sugerir que esse elogio se propague (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 155).

A primeira vez que um cliente compra um produto ou um serviço é preponderante para a sua opinião acerca do fornecedor ou do estabelecimento. Antes da sua compra, levava uma determinada expectativa baseada na opinião de terceiros, naquilo que o fornecedor prometeu ou na sua experiência relativamente a um produto ou serviço idêntico. Por isso, depois de consumir irá sentir um dos cinco níveis de satisfação segundo Kotler (1999): muito satisfeito; satisfeito; indiferente, insatisfeito ou muito insatisfeito. Assim, o seu regresso ao local terá a ver com esse grau de satisfação. Se ficou muito insatisfeito, insatisfeito ou até mesmo indiferente, é possível que não volte, já se ficou satisfeito ou muito satisfeito é muito provável que regresse. Na verdade, “Muitas vezes as empresas não conseguem ver a diferença entre o cliente satisfeito e o cliente muito satisfeito. Os clientes satisfeitos mudam facilmente logo que outro fornecedor lhes oferecer níveis iguais ou superiores de satisfação.” (Kotler P. , 1999, p. 163), já os muito satisfeitos dificilmente irão a outro lado (Kotler P. , 1999).

## **Internet**

“A internet é a maior rede mundial de redes distribuídas de computadores interconectados entre si.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 9). É um meio de comunicação versátil para consumidores, empresas e organizações e possui três papéis técnicos: o fornecimento de conteúdos (informação e entretenimento), o acesso e envio de conteúdos pela rede e a capacidade de ler, criar, transferir e ouvir o conteúdo (*hardware* e *software*) (Rita & Oliveira, 2006).

As empresas podem utilizar a Internet para fazer encomendas a fornecedores, automatizar transações com clientes, contactar clientes através do correio eletrónico, criar conteúdo com valor nos seus *sites* (atraindo muito tráfego e vendendo publicidade), recolher informação primária e secundária sobre os concorrentes e os consumidores, comprar espaço publicitário no

correio eletrónico ou *site* de outra entidade, enviar amostras de produtos digitais ou cupões eletrónicos. (Rita & Oliveira, 2006, p. 15)

Antes da internet, sempre que as empresas queriam ouvir o cliente, regra geral faziam estudos qualitativos e quantitativos ou respondiam às reclamações, um cenário excessivamente “formatado”, limitado a uma amostra. No entanto, “A internet oferece muitas opções adicionais que podem substituir os meios de publicidade tradicionais...” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 136).

Consequentemente, mesmo as empresas já estabelecidas no mercado reinventaram-se *online*, oferecendo ao cliente benefícios adicionais (Middleton et al, 2009).

Hoje em dia, os clientes não esperam que lhes deem a palavra: tomam-na e, mais do que isso, ouvem-se, comentam, recomendam e confiam naquilo que os outros consumidores recomendam – e têm em conta essas recomendações no seu processo de decisão de compra... (Lévy et al, 2015, p. 428).

Desta forma, “Os produtos e as marcas não são apenas comentados e avaliados; podem ser denunciados, denegridos, promovidos. Os internautas desempenham um papel muito relevante como agentes de cocriação da comunicação, elaborando e partilhando campanhas virais.” (Lévy et al, 2015, p. 428).

As chamadas redes sociais permitem às comunidades nelas presentes a interação entre os diferentes consumidores, que vai desde a publicação de comentários e respostas aos mesmos, o envio de mensagens e a avaliação e identificação de conteúdos em categorias específicas (Chaffey et al, 2009). “Today, proactively managing consumer participation wich occurs through social network (...) is essencial since, when a positive feeling is expressed by a real person independent from a company this confers credibility on the company.” (Chaffey et al, 2009, p. 39).

No artigo “À volta da mesa todos somos críticos” a Zomato aparece como uma rede social ou um intermediário *online*. Nasceu pela mão de dois indianos, que não queriam sair do posto de trabalho, num quinto andar, para verem as ementas dos restaurantes, começando então a digitalizá-las para encomendar refeições. Com isto conseguiram um investimento de 1 milhão de euros que lhes permitiu abrir a empresa (Moura & Manso, 2015).

A plataforma chegou a Portugal em 2014 “... para criar uma comunidade em torno de restaurantes e comida.” (Moura & Manso, 2015, p. 1). Neste intermediário *online*, como em muitos outros há informação sobre ementas, horários, contactos, avaliam-se restaurantes,

escrevem-se críticas, partilham-se fotografias, comentam-se opiniões e cativam-se seguidores. De acordo com o diretor da Zomato em Portugal, Miguel Ribeiro, “... não é só a comida, é tudo o que está a acontecer em torno dela e que está a proporcionar um momento.” (Moura & Manso, 2015, p. 1). No mesmo artigo, Pedro Mota, consultor de tecnologia, considera que quando se come um prato não são só os ingredientes que estão envolvidos da experiência, é também o restaurante, a maneira como se é recebido e o tipo de pessoas que se tem à volta (Moura & Manso, 2015). Para além disso, Miguel Ribeiro defende também que “Portugal é um país bastante *app savvy*...” e que os portugueses querem conhecer tudo o que sejam novas tecnologias, plataformas e aplicações (Moura & Manso, 2015).

Alexandra Gameiro, proprietária do Volver by Chakall chegou a admitir quando perguntava aos novos clientes como tinham chegado lá, a resposta mais frequente era: Zomato (Moura & Manso, 2015).

Na verdade “... distribution decisions include the availability of information, the systems for reservations and payment, and the physical access to the place where the service or experience is performed.” (Middleton et al, 2009, p. 278).

Desta forma, a comunicação de marketing “... assenta em mensagens entre empresas e clientes e destes entre si.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 88). O recurso a tecnologias ligadas à internet pode reforçar a comunicação, sendo que este meio “... é excelente no que diz respeito a *targeting*, à flexibilidade das mensagens e à capacidade para monitorar a eficácia das campanhas.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 88), como se pode verificar no seguinte quadro comparativo:

#### Pontos fortes e pontos fracos dos *media*

| <i>Crítério</i>                     | <i>TV</i>  | <i>Rádío</i> | <i>Revista</i>  | <i>Jornal</i>   | <i>Correio direto</i> | <i>Internet</i> |
|-------------------------------------|------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| <i>Envolvimento</i>                 | Passivo    | Passivo      | Ativo           | Ativo           | Ativo                 | Interativo      |
| <i>Riqueza dos media</i>            | Multimédia | Áudio        | Texto e gráfico | Texto e gráfico | Texto e gráfico       | Multimédia      |
| <i>Cobertura geográfica</i>         | Global     | Local        | Global          | Local           | Varia                 | Global          |
| <i>CPM</i>                          | Baixo      | Mais baixo   | Alto            | Médio           | Alto                  | Médio           |
| <i>Alcance</i>                      | Alto       | Médio        | Baixo           | Médio           | Varia                 | Médio           |
| <i>Alvo</i>                         | Bom        | Bom          | Excelente       | Bom             | Excelente             | Excelente       |
| <i>Efetividade da monitorização</i> | Médio      | Médio        | Médio           | Médio           | Excelente             | Excelente       |
| <i>Flexibilidade da mensagem</i>    | Pobre      | Bom          | Pobre           | Bom             | Excelente             | Excelente       |

Tabela 4 – Pontos fortes e fracos dos diferentes *media* (Rita & Oliveira, 2006, p. 88)



Falando da vertente comunicacional, “A internet permite estabelecer uma comunicação bidirecional e interativa em regime de multimídia entre a empresa e os seus clientes, numa perspectiva *one-to-one*.” (Rita & Oliveira, 2006). Essa possibilidade de comunicar de forma personalizada fez com que fosse prestada uma atenção particular ao marketing relacional, como até então não tinha sido (Rita & Oliveira, 2006).

Hoje em dia, “... even very small business have their own websites to promote what they offer, and provide low-cost information and booking services. (...) The channels are carefully planned by marketing managers and serviced regularly.” (Middleton et al, 2009, p. 282)

Na verdade, a internet vai permitir a recolha de dados com facilidade, através da visita a *sites* em que utilizador acaba por deixar um “rasto” eletrónico que, posteriormente, pode ser recolhido e analisado pelo profissional de marketing, permitindo-lhe traçar perfis precisos de consumidor. (Rita & Oliveira, 2006). Isto vai permitir ao *marketer* apostar no marketing relacional, que estimula que a comunicação se faça nos dois sentidos, baseando-se na retenção de clientes mais do que na sua aquisição (Rita & Oliveira, 2006). Além disso, “... é sabido que o custo de aquisição de um novo cliente é normalmente cinco vezes maior do que o custo de retenção de um cliente atual.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 126).

## **2.4 A importância de um especialista de *web* no marketing**

A Internet “... pode ser utilizada pelas empresas para influenciar o comportamento de compra dos consumidores, na medida em que é um meio que permite fornecer a informação que se deseja sobre a empresa e os seus bens e serviços.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 25). Desta forma, acaba por ser, nos dias de hoje, “... um desafio a qualquer *marketer*, cujo papel passa por tentar acompanhar toda esta evolução e mudança, aplicando cada uma das novas técnicas ao marketing.” (Corfu, 2002, p. 9)

“*Web Marketing*” diz respeito a “...todas as atividades de marketing que são feitas na Internet e que permitem a descoberta de novas formas de segmentar e escolher o alvo de comunicação correto...”, assim como permitir fornecer informação e “... criar uma aproximação diferente e mais próxima da realidade do *Marketing Mix*.” (Corfu, 2002, pp. 23-24). Na verdade, “A comunicação de marketing na *web* pode incluir a publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto através do correio eletrónico.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 88), sendo que “... a maioria dos *marketers* confia em campanhas de comunicação integrada de marketing.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 89). No entanto, Rita & Oliveira defendem que a publicidade é a ferramenta do *mix* da comunicação de marketing com maior destaque no

ciberespaço, até porque é considerada “... mais informativa e mais fiável do que a publicidade em geral.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 90), uma vez que “... permite o fornecimento de grandes quantidades de informação e fontes sem limites de espaço e tempo, a capacidade para o *targeting* de grupos específicos e indivíduos, interatividade os anúncios *online*...” (Rita & Oliveira, 2006, p. 90).

Hoje em dia há várias ferramentas do marketing Interativo no *web marketing*, como se pode verificar na tabela seguinte:

#### FERRAMENTAS DO MARKETING INTERATIVO NO WEBMARKETING

|  |   |
|--|---|
| <b>MARKETING ONE-TO-ONE</b>                | Possibilitado pela interatividade e pelo baixo custo do marketing feito na Internet, consiste no oferecimento de produtos ou serviços similares aos já adquiridos pelo cliente, a partir do perfil do cybercliente cadastrado no banco de dados da empresa.                     |
| <b>MARKETING VIRAL</b>                     | Consiste em promoção em que o produto ou serviço é promovido por uma rede de pessoas, como um vírus, na forma de diversões (jogos, brincadeiras no <i>site</i> ), recompensas (responda e ganhe), por meio de indicações (indique um amigo e ganhe um mês grátis, por exemplo). |
| <b>MARKETING DE PERMISSÃO</b>              | Envio de <i>newsletter</i> (conteúdo institucional) e email-marketing (conteúdo promocional) mediante a permissão do internauta; tal permissão se dá, em geral, em troca de benefícios específicos (brindes, descontos).  |
| <b>MARKETING DE AFILIAÇÃO (COMISSÃO)</b>   | Sistema de anúncios em que um <i>site</i> coloca um botão em outro <i>site</i> ganhando comissão sobre venda que ajude a gerar; sistema comum entre empresas pequenas com verbas reduzidas para marketing.  |
| <b>MARKETING DE RELACIONAMENTO (SITES)</b> | Consiste no relacionamento ativo com os clientes, visando a sua fidelização, através das funções de atendimento e de vendas, valendo-se das várias ferramentas citadas anteriormente.   |

Tabela 5 – Ferramentas do marketing interativo no webmarketing (Rublescki, 2009, p. 7)

Seguindo essa linha de pensamento, “... a crescente sofisticação da população, em geral, obriga a estratégias de marketing diferenciado e, desejavelmente, *one-to-one*.” (Corfu, 2002, p. 9). O conceito *one-to-one* consiste “em contactos diretos que ocorrem individualmente entre uma empresa e um cliente, ou um grupo de clientes com necessidades idênticas, de forma a conhecê-los suficientemente bem para poder oferecer a cada os bens/serviços mais adequados.” (Corfu, 2002, p. 9). Neste sentido, “O acesso à informação relativa ao consumidor é de inequívoca

importância para os *marketers*.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 38), uma vez que é importante que tenham uma base de dados de consumidores-alvo e clientes com informação relevante para a empresa.

Desta forma, o profissional de marketing assume um papel importante na empresa, já que “... tem a própria informação como matéria-prima de seu trabalho...” e, por isso “... é preciso voltar a atenção para o conceito de informação, que evolui na medida da evolução do conceito de consciência coletiva de uma sociedade.” (Amaral, 1999/2000, p. 3). A importância de um especialista de marketing na comunicação empresarial foi revolucionada pelas redes sociais, como o Facebook e o Twitter, considerados e utilizados como ferramentas de negócio credíveis, permitem, para além da comunicação individual com clientes e utilizadores, a obtenção mais rápida de feedback por parte destes, reforçando a já referida comunicação *one-to-one* (Royle & Laing, 2014).

No artigo “Become an online marketing expert”, sobre um negócio de arcos e flechas, Breen (2017) refere que a maioria dos consumidores passa muito tempo *online*, por isso é essencial que haja oferta, sobretudo se se tratar de um negócio direcionado para um nicho de mercado, como é o caso. Nesse sentido, surge aqui a importância do especialista de *web marketing*, que será responsável por publicar, por exemplo, dicas úteis, vídeos, diretos no Facebook, entre outros, que poderão ser partilhados. “That increases the digital footprint of the shop and can increase pro shop foot traffic.” (Breen, 2017).

No seu artigo “The digital marketing skills gap”, Royle & Laing (2014) chegam à conclusão de que é preciso haver uma capacidade de adaptação, assim como fazer experiências de marketing, reforçar relações e investir na experiência dos parceiros de *media* já existentes. A sua pesquisa prova que estas áreas de focalização têm que ser melhoradas. No mesmo artigo, os autores referem que os cursos de marketing falham por não haver um maior investimento no ensino do marketing digital, uma vez que “... digital revolution has fundamentally changed marketing at the core...” (Royle & Laing, 2014, p. 67).

Nesse sentido chegaram a um esquema que enquadra as capacidades técnicas e de negócio que um especialista de *web marketing* deve ter (figura 6). Dentro das capacidades de negócio, situam-se os princípios de comunicação, como gestão de projetos, escrita e perspicácia comercial. Depois surgem as capacidades que permitem cativar clientes, como o cultivo das relações comerciais e o conhecimento e pesquisa do cliente, que poderão passar por outra capacidade que é a participação e recolha de informação nos *media* digitais. Já numa posição entre as capacidades de negócio e as técnicas surge a pesquisa que visa a exploração de fatores culturais, sociais, económicos, políticos e de ambiente que podem influenciar as estratégias de marketing digital. Também é importante a pesquisa sobre legislação, ética e gestão de crise. Surge depois a capacidade da integração estratégica do marketing digital, assim como a medição, monitorização e avaliação que visam o aperfeiçoamento do modelo de trabalho. Finalmente, o conhecimento tecnológico, que irá permitir capacidades para conseguir dominar todas as técnicas já abordadas.

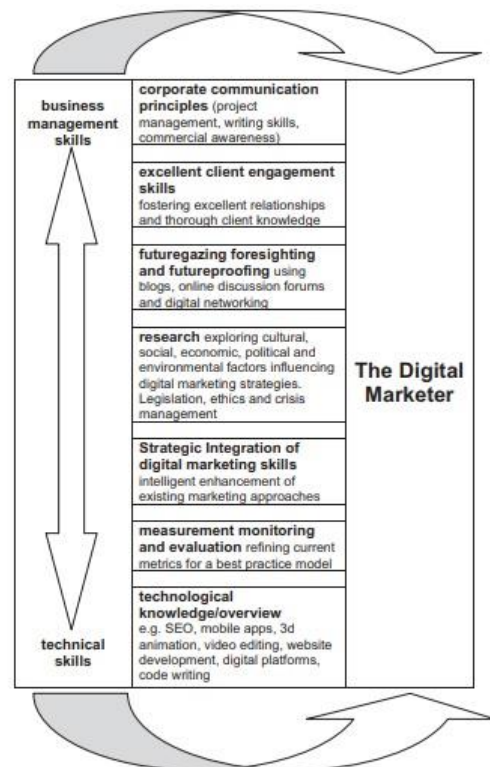


Figura 7 – Digital Marketer Model (Royle & Laing, 2014, p. 69)

Chegaram também à conclusão de que há uma infinidade de outras abordagens digitais intranet em que o especialista de *web marketing* pode ser importante, que vão servir para que os clientes sejam direcionados para o *site* da empresa.

Em forma de conclusão, o desafio para os *marketers* é perceber que inovações são mais relevantes para cada empresa e tentar ganhar vantagem na sua introdução na empresa, tentando jogar com as técnicas do marketing de comunicação tradicional. (Chaffey et al, 2009). Assim, “... for the internet marketing to be successful there is still a necessity for integration of this techniques with traditional media such as print, TV and direct mail as part of multichannel marketing communications.” (Chaffey et al, 2009, p. 9). No entanto, “The digital equivalents of these traditional media, wick are known digital media channels, are vital components of most marketing campaigns.” (Chaffey et al, 2009, p. 27). Como exemplos dessas estratégias temos os tradicionais *banners* de publicidade em *sites*, os links patrocinados como os da Google (*pay-per-click*), o SEO (Search Engine Optimization) para ganhar posições mais altas nas lista de pesquisa

da Google, o marketing de afiliação em que os *sites* que geram uma compra recebem uma comissão e o e-mail marketing, aplicado a clientes já existentes (Chaffey et al, 2009). É importante compreender que os *media* digitais permitem novas formas de interação e novos modelos de troca de informação, mas que devem ser conjugados com os meios de comunicação tradicionais para gerar mais proveitos (Chaffey et al, 2009).

## 2.5 Determinantes valorizados pelos clientes na escolha da empresa de restauração

Abordadas as várias formas de cativar clientes, foi importante tentar perceber quais os atributos que os clientes consideram relevantes quando frequentam uma empresa de restauração. Estes atributos podem ser o motor que os faz chegar lá em primeiro lugar, mas, mais importante do que isso, podem ser a razão que os faz regressar.

Assim, estes atributos podem ser resumidos pela seguinte tabela:

| <b>Atributos considerados pelos clientes</b>  |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <i>Atributos</i>  | <i>Autores</i>                    |
| Aspetos a destacar por ordem decrescente de importância: preços, concorrência, serviço ao cliente, melhoria da qualidade, inovação, necessidades e motivações dos clientes, novos segmentos de mercado, distribuição ou logística e ecologia.   | Kamran (1996) por (Firmino, 2002) |
| Limpeza, ambiente, atendimento, conforto, segurança, estacionamento, cardápio/opções, variedade, localização, velocidade de entrega dos pedidos, bebidas, preço, forma de pagamento, decoração, carta de vinhos.  | (Meister, 2008)                   |
| Sabor da comida oferecida, registos sem erros, segurança nas transações, disponibilidade dos funcionários, cortesia dos funcionários, comportamento dos funcionários, conhecimento dos funcionários, apresentação visual dos pratos, interesse em resolver problemas, serviço imediato, limpeza e higiene, variedade da ementa, priorização dos interesses do cliente, cumprimento de promessas, horário conveniente, captação das necessidades dos clientes, apresentação dos funcionários, atenção individual aos clientes, estrutura física do espaço, impecável prestação de serviços, instalações, materiais associados ao serviço atraentes, equipamentos modernos, boa gestão do <i>timing</i> . | (Silva, Medeiros, & Costa, 2009)  |
| Localização, estacionamento, espaço físico, infraestrutura interna, climatização, iluminação, higiene, limpeza, banheiros, ambiente, comidas e pratos, saladas, variedade do buffet, sobremesas, bebidas funcionários, garçons, simpatia, uniforme, atendimento, qualidade, organização, política para fumantes, horário de atendimento, agilidade, preço/condições de pagamento, música, incidentes desconsiderados.   | (Angnes & Moyano, 2013)           |

Tabela 6 – Atributos considerados pelos clientes segundo vários autores

Tendo em consideração os atributos enunciados anteriormente, presentes na bibliografia dos autores Kamran (1996), Meister (2008), Silva, Medeiros & Costa (2009), e Angnes & Moyano (2013), procedeu-se à construção dos questionários que servirão de confirmação ao estudo em questão.

## Parte II – Estudo empírico

## Capítulo 3 - Metodologia

A revisão bibliográfica permitiu-nos obter a fundamentação para a criação do modelo conceptual que irá servir de base à definição da investigação.

Na primeira parte desta dissertação, foi feita a revisão da literatura, definindo e contextualizando as empresas de restauração, seguido da abordagem da estratégia empresarial em geral da estratégia de marketing nas empresas de restauração em particular.

Nesta segunda parte, será apresentada a metodologia de investigação utilizada, a população alvo da investigação, os objetivos, os instrumentos de recolha de dados e o tratamento dos mesmos.

Com este estudo pretende-se perceber a influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes no marketing das empresas de restauração com presença na *web*, de forma a obter um conjunto de prescrições que possam vir a ser desenvolvidas por empresas de restauração, nomeadamente no que diz respeito a tipos de estratégias de marketing.

A pertinência deste tema advém do facto da oferta ser cada vez maior e ser gerada em função do objetivo pretendido: se o objetivo é apenas o bem servir, o bem comer, ou se se pretende que uma imagem mais atual seja transmitida. Vivemos numa altura em que muitos se tentam em frente aos pratos e, antes de os provarem, a preocupação é registar o momento, a imagem, a companhia, difundindo-o pelo mundo, através de aplicações e redes sociais. Esta repercussão poderá ser ou não preponderante para o sucesso do negócio.

A motivação para a exploração deste tema, teve como base a cada vez mais notória ascensão da cozinha e dos espaços de restauração. Nas palavras de Henrique Sá Pessoa, “Nos últimos anos houve um *boom*, a cozinha está na moda e é saber aproveitá-la.” (Cardoso, 2007).

Como disse o gastrónomo Alfredo Saramago “O prazer não pode ser dissociado do facto de a alimentação ser um imperativo de vida.” (Cardoso, 2007) e se há quem frequente os restaurantes por pura necessidade, há também o cada vez mais crescente o culto pela comida, como uma forma de lazer, de turismo, de aquisição de cultura. Cada vez mais, as pessoas procuram novas experiências, conceitos e momentos. “Não é só a comida, é tudo o que está a acontecer em torno dela e que está a proporcionar um momento.” (Moura & Manso, 2015).

Para responder a este problema, será feita uma análise descritiva, recorrendo a dados fornecidos por empresas de restauração com presença na *web* e respetivos clientes.

Para a análise em questão, foi recolhida bibliografia que levou a inferir conclusões relativamente à conquista de clientes no mercado da restauração. É um facto que, sem clientes, as empresas não funcionam, sendo que as deste setor têm um contacto muito direto com os mesmos, sendo alvo de críticas, sugestões e de elogios.



Na atualidade, há inúmeras aplicações que permitem aos restaurantes valorizar os seus negócios e cativar seguidores, daí que este caso de estudo tenha o seu enfoque em empresas com presença na *web*. Esta preocupação esteve sempre latente, de tal forma que, mesmo antes do aparecimento da *web*, havia ferramentas e estratégias usadas para alcançar esse fim.

Por outro lado, com o aparecimento de toda a tecnologia hoje envolvida, questiona-se também se o interesse das pessoas se desenvolveu relativamente a este tema. Programas de televisão incentivando a culinária e as novas aplicações informáticas que permitem, em tempo real, avaliar o desempenho e qualidade dos estabelecimentos de restauração poderão ter despoletado o interesse por este tema e, por inerência, criado um nicho de angariação de clientes para aqueles que se pautam pela diferença ou pela autenticidade.

A restauração está presente no dia-a-dia das pessoas. Se há quem recorra a ela por necessidade apenas, há também quem a procure por deleite. A boa gestão de um restaurante, poderá prender-se à definição do público-alvo e à melhor forma encontrada para o bem servir, quer seja a qualidade, o serviço ou o ambiente.

Desta forma, tentámos, com este estudo, perceber se esta é a preocupação dos estabelecimentos de restauração e se a mesma vai de encontro com a opinião dos respetivos clientes.

Assim, colocam-se as seguintes questões de investigação:

**Q1: O especialista *web* é importante para uma maior presença da empresa nas redes sociais e intermediários *online*?**

Na medida em que a revolução digital mudou a essência do marketing, nomeadamente as redes sociais que se converteram em ferramentas credíveis para a promoção dos produtos e angariação de clientes (Royle & Laing, 2014). Nesse sentido, surgiu a importância do especialista *web*, que é responsável por publicar, por exemplo, dicas úteis, vídeos, diretos, entre outros, que poderão ser partilhados. “That increases the digital footprint of the shop and can increase pro shop foot traffic.” (Breen, 2017).

A maior facilidade da recolha de dados através da internet vai permitir ao *marketer* apostar no marketing relacional, que estimula que a comunicação se faça nos dois sentidos, obtendo, assim, de uma forma mais direta, a reação ou *feedback* dos clientes (Rita & Oliveira, 2006).

**Q2: As publicações de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV influenciam o desempenho da comunicação da empresa?**

No sentido em que “Os jornais são uma boa forma de atingir clientes locais...” (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 134), sendo que Rita & Oliveira (2006) evidenciam como vantagens deste meio eficácia junto do público-alvo e uma boa flexibilidade da mensagem.

As revistas “... proporcionam imagens de melhor qualidade [...] e têm maior duração...”, além disso são destinadas a públicos específicos, pelo que é possível dirigir a publicidade para o mercado-alvo (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p. 134). Para além disso, Kotler (1999), firma que os anúncios que são publicados em revistas especializadas acabam por ter mais impacto, pois chegam ao público-alvo mais facilmente.

Relativamente à televisão e à rádio, permitem aos eventuais clientes terem uma perceção do ambiente do local, a sua decoração, se é um espaço onde podem estar mais à vontade ou se é um local onde podem ir num dia de pressa. A imagem e o som permitem perceber essa atmosfera (Rita & Oliveira, 2006).

Segundo Rita & Oliveira (2006), as vantagens da televisão são uma cobertura geográfica global, um alcance alto e um alvo bom, já a rádio tem vantagens a nível de uma cobertura geográfica local, uma boa orientação para o público-alvo e uma boa flexibilidade da mensagem.

**Q3: O especialista *web* é importante para a publicação de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV?**

Na medida em que, sendo difícil haver um meio de promoção tão poderoso como a publicidade para dar a conhecer a empresa, o produto, o serviço ou a ideia aos consumidores, ainda assim, deve ser bem pensada e funciona melhor quando se foca num público restrito (Kotler, 1999).

A qui poderá surgir a importância do especialista *web*, que deverá tentar compreender que os *media* digitais permitem novas formas de interação e novos modelos de troca de informação, mas que devem ser conjugados com os meios de comunicação tradicionais para gerar mais proveitos (Chaffey et al, 2009).

No seu artigo “The digital marketing skills gap”, Royle & Laing (2014) abordam as capacidades que um profissional de marketing deve ter, chegando à conclusão de que é preciso haver uma capacidade de adaptação, assim como fazer experiências de marketing, reforçar relações e investir na experiência dos parceiros de *media* já existentes.

#### **Q4: As redes sociais e intermediários *online* influenciam o desempenho de comunicação da empresa?**

No sentido em que, as redes sociais e os intermediários *online* permitem a interação entre diferentes tipos de consumidor, tais como comentários e respostas aos mesmos, envio de mensagens, identificação e avaliação de conteúdos em diversas categorias (Chaffey et al, 2009). Segundo os mesmos autores, os canais de *media* digitais são componentes vitais da maioria das campanhas de marketing.

O Facebook e o Twitter são considerados e utilizados como ferramentas de negócio credíveis e, por isso, para além de permitirem comunicar individualmente com clientes e utilizadores, permitem ainda a obtenção mais rápida de feedback por parte destes, reforçando a já referida comunicação *one-to-one* (Royle & Laing, 2014).

Já nos intermediários *online* há informação sobre ementas, horários, contactos, avaliam-se restaurantes, escrevem-se críticas, partilham-se fotografias, comentam-se opiniões e cativam-se seguidores. De acordo com o diretor da Zomato em Portugal, Miguel Ribeiro, e com Pedro Mota, consultor de tecnologia, a comida não é o único fator relevante quando se visita um restaurante, mas também o ambiente e as pessoas que a rodeiam e que geram a experiência. Para além disso, Miguel Ribeiro defende também que “Portugal é um país bastante *app savvy*...” e que os portugueses querem conhecer tudo o que sejam novas tecnologias, plataformas e aplicações (Moura & Manso, 2015).

Alexandra Gameiro, proprietária do Volver by Chakall chegou a admitir quando perguntava aos novos clientes como tinham chegado lá, a resposta mais frequente era: Zomato (Moura & Manso, 2015).

#### **Q5: Que atributos são valorizados pelos clientes na escolha de uma empresa na área da restauração?**

Desta forma, os atributos que os clientes consideram relevantes quando frequentam uma empresa de restauração podem ser o motor que os faz chegar lá em primeiro lugar, mas, mais importante do que isso, podem ser a razão que os faz regressar. Além disso, “...o custo de aquisição de um novo cliente é normalmente cinco vezes maior do que o custo de retenção de um cliente atual.” (Rita & Oliveira, 2006, p. 126).

### 3.1 Metodologia de investigação científica

A metodologia é um conjunto de técnicas e instrumentos utilizados pelo investigador para demonstrar as suas teorias e pôr em prática as estratégias pensadas para determinado tema.

Os instrumentos metodológicos dividem-se em concetual/teórico (qualitativo) e empírico/prático (quantitativo). Assim, ambos os métodos (qualitativo e quantitativo) têm como objetivo garantir a apresentação de uma amostra adequada (David Williamson Shaffer, 2015).

Segundo Guba & Lincoln (1989) e Patton (1986, 1987) citados por Swanson & Chapman (1994), “Evaluation research may be carried out by using quantitative methods, qualitative methods, and a combination of quantitative and qualitative methods.” (Swanson & Chapman, 1994, p. 67).

The process of doing qualitative research presents a challenge because procedures for organizing images are ill-defined and rely on processes of inference, insight, logic and luck, and eventually, with creativity and hard work, the results emerge as a coherent whole. (Morse, 1994, p. 1).

Por outro lado, “... uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar...”, de forma a “... construir explicações ou teorias mais adequadas.” (Hill & Hill, 2009, p. 19). De acordo com os mesmos autores, o processo de investigação empírica compreende quatro aspetos, sendo eles o objetivo da investigação para o enriquecimento do conhecimento sobre a área escolhida, as escolhas de tema e de hipóteses a investigar, o planeamento do método de recolha de dados e o “pensar adiante” para planear as análises de dados antes de iniciar a parte empírica da investigação (Hill & Hill, 2009).

Desta forma, para a abordagem deste estudo, foram utilizados ambos os métodos. No método qualitativo foi feita uma análise de vários textos inerentes ao tema e suas variantes, a comparação entre os mesmos e a interpretação subjacente, ou seja, a revisão da literatura.

Por outro lado, no método quantitativo foram elaborados e postos em prática dois inquéritos:

- Um destinado aos restaurantes, de forma a identificar a segmentação, *targeting* e posicionamento e a perceber de que forma chegam aos seus clientes;
- Outro destinado aos clientes dos restaurantes primeiramente inquiridos, com o objetivo de entender como tiveram o primeiro contato com o restaurante.

Apesar do recurso ao uso dos questionários, foi também aplicado o método de análise de dados secundários, isto é, apesar das respostas dadas pelos restaurantes relativamente ao seu esforço em divulgarem o seu espaço, observou-se a sua presença na *web*, através de redes sociais e de plataformas/aplicações, a quantidade de publicações relevantes e sua periodicidade, assim como a pesquisa em publicações da especialidade e participação em eventos. Assim, foi feita uma lista das empresas que responderam aos questionários e verificadas, uma a uma, se estavam presentes na *web*, nos vários meios possíveis (*site*, redes sociais, intermediários *online*) e se havia referência aos mesmos em revistas da especialidade presentes *online*. Relativamente às publicações, verificou-se, nalguns casos, falta de regularidade e pouca relevância das mesmas, o que não acontece nas que, efetivamente, dizem recorrer a especialista *web*.

Com base na análise dos dados recolhidos nos inquéritos, podem-se tirar várias conclusões sobre: quais as formas mais eficazes de comunicação dos restaurantes, tendo em conta a sua segmentação, *targeting* e posicionamento no mercado.

## **3.2 Procedimento e recolha de dados**

### **3.2.1 Caracterização da População e da Amostra**

“Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo.” (Hill & Hill, 2009, p. 41). Desta forma, o Universo que se pretendeu estudar foram as empresas de restauração com presença na *web*. Inicialmente, foi assim testado o envio de questionários para este Universo composto por empresas de restauração de norte a sul de Portugal, passando pelo litoral e pelo interior. Recorreu-se ao contacto via internet e telefone para explicação do estudo e, na maior parte das situações, a resposta foi positiva. Os questionários foram enviados em formato papel, com a salvaguarda de o envio de retorno ser por nós garantida. O que aconteceu durante meses é que esse retorno nunca chegou a acontecer. Assim, e como “... muitas vezes, o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo...” (Hill & Hill, 2009, p. 42), optou-se por reduzir este estudo à zona litoral norte do país, permitindo-nos ir a cada restaurante presencialmente e, assim, conseguir melhores resultados. Mesmo assim, os resultados foram insatisfatórios e verificou-se a necessidade de reduzir o Universo a um número específico, uma vez que se tornou impossível quantificar o número de estabelecimentos abertos nessa área geográfica com presença na *web*. Por esse motivo, depois de alguma pesquisa, conseguiu-se obter o número exato de restaurantes registados em Viana do Castelo, através do diretório da Câmara

Municipal (Câmara Municipal de Viana do Castelo, 2018). O referido diretório apresentava um número de 162 espaços. Seguidamente, foi feita uma pesquisa, um a um, para determinar se tinham presença na *web*. Assim, os 162 espaços ficaram reduzidos a 114 e a partir daí foi possível começar a calcular a amostra.

### 3.2.2 Margem de erro e nível de confiança

A **margem de erro** é o intervalo que se pretende encontrar entre o universo que se pretende medir e a amostra efetiva. (Ochoa, 2013). Por outras palavras, “Num processo de seleção de amostra, desconhece-se se esta é portadora de todas as características da população; por tal motivo, admite-se que existe sempre um grau de erro: é o que se chama erro amostral.” (Freixo, 2009, p. 186).

Por conseguinte, o **nível de confiança** vai transmitir se há certeza de que os dados que obtemos estão dentro da margem de erro. (Ochoa, 2013).

Desta forma, é importante perceber que a margem de erro, o nível de confiança e o tamanho da amostra estão sempre relacionados, ou seja, modificar qualquer um dos três parâmetros, irá alterar os restantes (Ochoa, 2013).

Com base na fórmula abaixo representada, podemos verificar:

**n** = tamanho da amostra que se pretende calcular

**N** = tamanho do universo (neste caso, 114)

**Z** = variável associada ao nível de confiança (para um nível de confiança de 90%, Z= 1,645; para um nível de 95%, Z=1,96; e para um nível de 99%, Z= 2.575)

**p** = proporção que se pretende encontrar

**e** = erro amostral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Assim, tendo em conta o nosso universo de 114 restaurantes, e utilizando o erro amostral habitual de 5%, ao qual corresponderá o nível de confiança de 95%, significaria que teríamos que ter obtido 88 questionários. Foram enviados questionários para todo o Universo, no entanto só foram conseguidas respostas de 45 estabelecimentos, o que significa que, com um nível de confiança de 95%, o nosso erro amostral sobe para 11,5% (Santos G. E., s.d.).

### 3.2.3 Inquérito por questionário

Foram elaborados dois inquéritos por questionário. Um deles foi colocado aos donos/gerentes das empresas de restauração (anexo I) e outro aos respetivos clientes (anexo II). Os mesmos foram elaborados com o intuito de obter informação que permitisse responder aos objetivos propostos e questões formuladas, as quais foram apresentadas no início deste capítulo.

Para as subdivisões seguintes, a análise das respostas obtidas foi elaborada com base num estudo descritivo, seguido de testes estatísticos que vieram confirmar a significância dos resultados.

#### 3.2.3.1 Questionário para clientes de empresas de restauração

##### Caracterização sociodemográfica

As primeiras questões apresentadas neste questionário têm como objetivo caracterizar a amostra de inquiridos (caracterização sociodemográfica). É importante, nesta fase, perceber se estes elementos têm alguma influência na forma como os clientes determinam a sua escolha perante as empresas.

Desta forma, esta secção servirá como enquadramento para a análise de resultados futura. Kotler defende que "... uma das coisas que as tendências demográficas têm de mais útil é a previsibilidade." (Kotler P. , 1999, p. 100). Dá, portanto, o exemplo da evolução do consumo ao nível da restauração:

Nos anos 70, os jovens adultos eram grandes consumidores de carnes vermelhas; nos anos 80, mostravam mais interesse pelos pratos de aves e de peixe; no início dos anos 90, o interesse dos clientes deslocou-se para as dietas mais saudáveis de baixo teor de calorias, níveis mais baixos de colesterol e pratos vegetarianos; em meados dos anos 90, os jovens começaram a preferir comer com as mãos e a mostrar menos interesse do que os *baby boomers* (pessoas nascidas entre 1946 e 1964) pelas comidas saudáveis. (Kotler P. , 1999, p. 100)

A primeira questão tem a ver com o sexo do cliente e, no que diz respeito à idade (2), estabeleceu-se uma escala de idades, de forma a condicionar o número de respostas e a facilitar o tratamento de dados. Para esse efeito, foram considerados 10 intervalos, sendo que o primeiro contempla a menor idade e o último a idade pós reforma estipulada. Os restantes intervalos foram estabelecidos de cinco em cinco anos, sendo que o motivo para tal foi não se tratar de

um espaço demasiado extenso e, ao mesmo tempo, conseguir condensar as opções de resposta. Entendemos que, para a nossa finalidade, não era importante uma determinação exata da idade, mas perceber se o conflito inter geracional poderia ser determinante nas opções seguintes.

Seguidamente, foi colocada uma questão relativamente à profissão dos clientes (3). Optou-se, portanto, por uma questão de resposta aberta, o que veio a complicar o tratamento de dados, uma vez que, tendo em conta a diversidade de profissões de hoje em dia e as suas especificidades, esta questão gerou uma lista interminável de opções. Por esse motivo, achamos que faria sentido criar uma lista de grupos de profissões. Foi feita uma pesquisa por vários questionários sobre esta temática e outras, mas, de forma a fundamentar o melhor possível a decisão, optou-se, por ter em consideração a classificação dos grupos ocupacionais da Marktest (Marktest, s.d.). Desta forma, aplicados os oito principais grupos no documento e, posteriormente, aquando a recolha de dados, as profissões foram distribuídas pelos grupos correspondentes.

### **Comportamento dos clientes relativamente à restauração**

Foi importante, ainda, perceber o comportamento dos clientes relativamente à restauração em geral e à empresa onde preencheu o questionário em particular. Para isso, foram elaboradas as questões “Quantas vezes faz refeições fora por semana?” (4), “Quantas vezes frequenta esta empresa de restauração por mês?” (5), “Em que alturas do dia costuma frequentar esta empresa de restauração?” (6) e “Quando frequenta esta empresa de restauração, fá-lo em que contexto?”(7).

Nas questões 4 e 5, consideramos estes intervalos tendo em conta o número de dias da semana e entendemos que seriam suficientes para relacionar as questões entre si. As duas questões seguintes (6 e 7) surgiram com a necessidade de perceber o contexto em que o cliente visita o espaço de restauração e relacionar com a questão aplicada no questionário às empresas “A minha empresa é um(a):”.

### **Atributos valorizados pelos clientes em empresas de restauração**

Seguidamente, no questionário a clientes, surge uma questão de resposta em escala de Likert de 5 pontos (8), onde o inquirido poderá determinar, de 1 a 5, o que mais valoriza na empresa em questão. Os 12 atributos presentes nesta questão tiveram como origem a pesquisa bibliográfica referida no capítulo II. Na verdade, os autores referidos apresentam vastas listas de atributos, dos quais destacamos a “qualidade dos produtos alimentares” de Kamram (1996), por Firmino (2002) e Angnes & Moyano (2013); a “diversidade das ementas” de Angnes &



Moyano (2013), Silva, Medeiros & Costa (2009) e Meister (2008); a “qualidade das ementas” de Meister (2008); o “tempo de espera” de Kamran (1996), por Firmino (2002) e Silva, Medeiros & Costa (2009); a “localização” de Meister (2008) e Angnes & Moyano (2013); o “ambiente” de Meister (2008), Silva, Medeiros & Costa (2009) e Angnes & Moyano (2013); a “decoração” de Angnes & Moyano (2013) e Meister (2008); o “atendimento rápido do pessoal” de Silva, Medeiros & Costa (2009) e Kamran (1996), por Firmino (2002); “o atendimento amável do pessoal” de Silva, Medeiros & Costa (2009), Kamran, (1996) por Firmino (2002) e Angnes & Moyano (2013); o preço de Silva, Medeiros & Costa (2009), Kamran (1996), por Firmino (2002) e Angnes & Moyano (2013). Embora “o aspecto visual das ementas” não seja um atributo explícito pelos autores, está subentendido nos “materiais associados ao serviço atraentes” referenciado por Silva, Medeiros & Costa (2009). Esse atributo, assim como a “relação com o proprietário” foram considerados após o escrutínio de um painel de especialistas da área da restauração, com experiência comprovada, discriminados na tabela 7, que sugeriram que, tendo em conta a área geográfica, essa relação de proximidade com o proprietário poderia influenciar a escolha, por parte do cliente, de um espaço em detrimento de outro.

| <b>Nome</b>             | <b>Especialidade</b>   |
|-------------------------|--|
| <i>Cláudio Santos</i>   | Chefe de cozinha   |
| <i>Raquel Rodrigues</i> | Chefe de sala  |
| <i>Patrícia Leitão</i>  | Especialista em pastelaria, em serviço de mesa e formadora na área hoteleira |
| <i>Bebiana Silva</i>    | Formadora da área hoteleira  |
| <i>Mariana Parra</i>    | Chefe de cozinha, proprietária do restaurante Porta 93                       |
| <i>Liliana Alves</i>    | Professora de marketing  |

*Tabela 7 – Painel de especialistas da área da restauração*

Esse escrutínio levou, também, à exclusão de alguns atributos mencionados pelos autores, de forma a ajustar o inquérito ao contexto do estudo, sendo que se considerou que alguns estavam implícitos em atributos do questionário, como “limpeza”, “estacionamento”, “bebidas”, “necessidades e motivações dos clientes”, “conhecimento dos funcionários”, “apresentação visual dos pratos”, “interesse em resolver problemas”; e, outros, por se considerar não serem determinantes no meio em que se insere o estudo, nomeadamente “inovação”, “forma de pagamento”, “segurança”, “política para fumantes” ou “apresentação dos funcionários/uniforme”.

### **Ações de comunicação com envolvimento do cliente**

Feita a contextualização do cliente face ao espaço, na pergunta “ Como conheceu esta empresa de restauração?” (9) o cliente pode responder diretamente de que forma conheceu a empresa em causa. Esta questão irá condicionar a resposta às 4 questões seguintes (“Se assinalou redes sociais, quais?”, “Se assinalou evento promovido pela empresa ou em que esta participou, qual/quais?”, “Se assinalou plataformas/serviços/aplicações de pesquisa de empresas de restauração, qual/quais?” e “Se assinalou publicação de artigo/reportagem em publicação da especialidade/programa de TV, qual/quais?”), uma vez que estas vão servir apenas como contextualização/justificação da questão 9.

Finalmente, as últimas duas questões visam perceber a presença do cliente na *web*. A pergunta “Na internet, tenho o hábito de:” (14) visa entender os hábitos do cliente na internet, se faz partilhas, coloca gostos, publica fotografias, aconselha ou escreve; e também se ele usa este meio para divulgar a empresa na qual está a responder ao questionário, através da questão “Já coloquei gostos, partilhei fotografias, publicações e/ou *tweets* sobre esta empresa de restauração?” (15).

#### **3.2.3.2 Questionário para empresas de restauração**

##### **Reconhecimento inicial da empresa**

No caso dos questionários para empresas de restauração, depois de questionado o sexo e a faixa etária da pessoa que respondeu ao inquérito (1 e 2), seguindo a mesma escala dos questionários para clientes, surge a necessidade de perceber o tipo de empresa (3). Aplicam-se as seguintes hipóteses de resposta: “restaurante”, “café”, “pastelaria”, “snack-bar” e “outro”. Optou-se por estes segmentos, uma vez que, levada em conta a bibliografia anteriormente consultada, se verificou que seriam os principais e mais abrangentes. A opção “outro” foi aberta no sentido de serem respondidos questionários em locais que não se enquadrassem em nenhuma das opções anteriores.

Depois, foi necessário perceber o número de clientes diários (4). No entanto, atendendo à dificuldade que há em mensurar o número de clientes diários foram criados apenas 5 intervalos, de forma a facilitar a resposta.

##### **Presença na em canais de comunicação *online***

Seguidamente, foi importante perceber a presença na *web* da empresa (5), sendo que essa presença foi o fator determinante para a sua escolha no estudo. Foi feita uma pesquisa sobre os

principais canais onde empresas de restauração podem estar presentes e foi deixado ainda em aberto o campo “outro”, que será tido, posteriormente, em consideração. No seguimento desta questão, tentamos perceber se houve ajuda profissional de marketing (6).

### **Presença em canais de comunicação *offline***

Também foi importante perceber a aposta da empresa nos canais de comunicação *offline*, nomeadamente artigos informativos ou reportagens em publicações da especialidade e/ou programas de TV (7), assim como a participação em atividades de valorização da empresa (11), abordando a frequência e a periodicidade das mesmas (8, 9 e 10 relativamente aos artigos e 12, 13, 14 e 15 relativamente às atividades).

## Capítulo 4 – Apresentação e análise de resultados

### 4.1 Análise de dados

As respostas aos questionários foram analisadas utilizando a ferramenta estatística IBM®SPSS® (Statistical Package for Social Sciences) versão 24.0 e o Microsoft Excel.

Nesta secção, recorrendo à análise estatística, avaliam-se algumas variáveis que integram os questionários que se encontram nos anexos I e II. Começa-se por uma análise descritiva, seguindo-se a elaboração de tabelas cruzadas entre variáveis e testes de significância.

Os autores Saunders et al. (2009) propõem métodos de análise para dados categóricos, utilizando uma de distribuição de frequências na qual seja registada a frequência para cada categoria e gráficos de barras. A estatística descritiva permite descrever e comparar variáveis numericamente e baseia-se em dois aspetos essenciais: a tendência central (medidas como a média, mediana e moda) e a dispersão em relação à tendência central. No caso de dados categóricos ordinais, a medida de tendência central a ser usada deve ser a moda (Saunders, Lewis & Thornhill, A., 2009) que é o valor nos resultados que se repete mais vezes. O estudo da dispersão só faz sentido caso se trate de dados numéricos. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009)

Após o estudo descritivo é necessário validar a informação utilizando os testes de hipóteses e significância mais adequados, tendo-se optado por uma análise não paramétrica.

Apesar de os testes não paramétricos serem considerados testes menos robustos do que os testes paramétricos e em determinados estudos e casos de análise apresentarem limitações, os testes não paramétricos podem ser vantajosos e, inclusive, apropriados:

- Os testes não paramétricos exigem poucos pressupostos acerca dos dados e podem ser mais relevantes para uma determinada situação prática;
- Os testes não paramétricos estão disponíveis para analisar dados medidos numa escala ordinal;
- Existem testes não paramétricos adequados para amostras provenientes de diversas populações.

### 4.2 Caracterização geral e comportamental das empresas inquiridas

Para a realização deste estudo, foram elaborados dois questionários: um para empresas de restauração e outro para os clientes das mesmas. Foram inquiridos 900 clientes em 45

empresas, 560 dos quais em Restaurantes, 60 em Cafés, 100 em Pastelarias, 140 em Snack-bares e 40 em Outros. Esta distribuição está caracterizada na tabela 8:

|        |             | Tipo de empresa |             |                    |                        |
|--------|-------------|-----------------|-------------|--------------------|------------------------|
|        |             | Frequência      | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem cumulativa |
| Válido | Restaurante | 560             | 57,1        | 62,2               | 62,2                   |
|        | Café        | 60              | 6,1         | 6,7                | 68,9                   |
|        | Pastelaria  | 100             | 10,2        | 11,1               | 80,0                   |
|        | Snack-bar   | 140             | 14,3        | 15,6               | 95,6                   |
|        | Outro       | 40              | 4,1         | 4,4                | 100,0                  |
|        | Total       | 900             | 91,8        | 100,0              |                        |
| Omisso | Sistema     | 80              | 8,2         |                    |                        |
| Total  |             | 980             | 100,0       |                    |                        |

Tabela 8 – Distribuição de clientes por tipo de empresa

De forma resumida, apresenta-se a tabela de distribuição da presença na *web* pelo nº efetivo de empresas que utiliza determinada ferramenta (tabela 9). Das empresas inquiridas com presença na *web*, 20,5% estão no Facebook, 18,6% no Tripadvisor e 16,4% no Google+. Estes são os valores mais significativos, independentemente de se enquadrarem na categoria Café, Pastelaria, Restaurante ou Snack-Bar.

|   |             | Respostas |             |
|---|-------------|-----------|-------------|
|   |             | N         | Porcentagem |
| De que forma estão presentes na Web? <sup>a</sup> | Site        | 21        | 9,5%        |
|   | Facebook    | 45        | 20,5%       |
|   | Twitter     | 1         | 0,5%        |
|   | Google+     | 36        | 16,4%       |
|   | Instagram   | 20        | 9,1%        |
|   | Tripadvisor | 41        | 18,6%       |
|   | Zomato      | 11        | 5,0%        |
|   | ViaMichelin | 3         | 1,4%        |
|   | Lifecooler  | 19        | 8,6%        |
|   | Minube      | 2         | 0,9%        |
|   | Outro       | 21        | 9,5%        |
| Total   |             | 220       | 100,0%      |

Tabela 9 – Presença na web das empresas

Na tabela seguinte (10), é possível verificar as principais ferramentas utilizadas por tipologia de empresa, bem como, onde se espera, se verifiquem as maiores diferenças.

### Ferramentas web utilizadas por tipologia de empresa

|                    | Restaurante |             | Café        |             | Pastelaria  |             | Snack-bar   |             |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                    | Nº de casos | Posto médio | Nº de casos | Posto médio | Nº de casos | Posto médio | Nº de casos | Posto médio |
| <b>Site</b>        | 28          | 21,71       | 3           | 19,67       | 5           | 25,40       | 7           | 21,71       |
| <b>Facebook</b>    | 28          | 22          | 3           | 22          | 5           | 22          | 7           | 22          |
| <b>Twitter</b>     | 28          | 22,27       | 3           | 21,5        | 5           | 21,5        | 7           | 21,5        |
| <b>Google+</b>     | 28          | 21,89       | 3           | 19,33       | 5           | 22,2        | 7           | 23,43       |
| <b>Instagram</b>   | 28          | 21,21       | 3           | 20,17       | 5           | 21,60       | 7           | 22,21       |
| <b>Tripadvisor</b> | 28          | 23,23       | 3           | 24          | 5           | 15,4        | 7           | 20,93       |
| <b>LinkedIn</b>    | 28          | 22          | 3           | 23          | 5           | 22          | 7           | 22          |
| <b>Tumblr</b>      | 28          | 22          | 3           | 22          | 5           | 22          | 7           | 22          |
| <b>Zomato</b>      | 28          | 22,11       | 3           | 24,67       | 5           | 17,5        | 7           | 23,64       |
| <b>ViaMichelin</b> | 28          | 22,80       | 3           | 20,50       | 5           | 20,50       | 7           | 20,50       |
| <b>Lifecooler</b>  | 28          | 24,52       | 3           | 20,17       | 5           | 13          | 7           | 19,14       |
| <b>Minube</b>      | 28          | 22,54       | 3           | 21          | 5           | 21          | 7           | 21          |
| <b>Outro</b>       | 28          | 22,25       | 3           | 18,67       | 5           | 20,10       | 7           | 23,79       |

Tabela 10 Ferramentas web utilizadas pelos tipos de empresa

Pela Tabela 10, parecem existir diferenças na forma como as empresas estão presentes na *web* dependendo da sua tipologia. Para verificar a suspeita anterior, relacionou-se a presença da empresa na *Web* com o Tipo de empresa, ( $H_0$ : a presença das empresas na *web* é independente do tipo de empresa) concluindo-se que existem diferenças significativas ( $p\text{-value} > 0,05$ ) quanto à forma como as empresas estão presentes na *web* conforme a sua tipologia (tabela 11).

|             |      | Estatísticas de teste <sup>a,b</sup> |       |        |          |           |         |       |       |           |          |       |      |
|-------------|------|--------------------------------------|-------|--------|----------|-----------|---------|-------|-------|-----------|----------|-------|------|
|             |      | Faceb                                | Twitt | Google | Instagra | Tripadvis | Linkedi | Tumb  | Zomat | ViaMichel | Lifecool | Minub | Outr |
| Site        |      | ook                                  | er    | +      | m        | or        | n       | lr    | o     | in        | er       | e     | o    |
| Qui-        | ,660 | ,000                                 | ,536  | ,461   | ,108     | 7,021     | ,000    | ,000  | 1,810 | 1,688     | 5,641    | 1,098 | ,638 |
| quadrado    |      |                                      |       |        |          |           |         |       |       |           |          |       |      |
| gl          | 3    | 3                                    | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       | 3     | 3     | 3         | 3        | 3     | 3    |
| Significânc | ,883 | 1,000                                | ,911  | ,927   | ,991     | ,071      | 1,000   | 1,000 | ,613  | ,640      | ,130     | ,778  | ,888 |
| ia Assint.  |      |                                      |       |        |          |           |         |       |       |           |          |       |      |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: A minha empresa é:

Tabela 11 – Distribuição na web conforme tipologia de empresa

Outra variável considerada relevante para o estudo é o facto de a empresa recorrer a um especialista de *web marketing*.

As variáveis consideradas foram “Especialista de *web marketing*” e “Tipo de empresa”.

A caracterização das empresas que utilizam ferramentas em função de recorrerem a um especialista de *web marketing* apresenta-se na tabela seguinte, na qual se identificam possíveis diferenças entre o número de empresas que, recorrendo a um especialista de *web marketing*, efetivamente utilizam determinadas ferramentas e o número de empresas que se esperava que viessem a utilizar.

**TIPO DE PRESENÇA NA WEB DAS EMPRESAS QUE RECORREM A UM ESPECIALISTA DE MARKETING**

|                     | <b><i>Sim</i></b> | <b><i>Contagem esperada</i></b> |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| <b>SITE</b>         | 4                 | 2,8                             |
| <b>FACEBOOK</b>     | 6                 | 6                               |
| <b>TRIPADVISOR</b>  | 6                 | 5,5                             |
| <b>INSTAGRAM</b>    | 3                 | 2,7                             |
| <b>GOOGLE+</b>      | 6                 | 4,8                             |
| <b>TWITTER</b>      | 0                 | 0,1                             |
| <b>LINKEDIN</b>     | 6                 | 6                               |
| <b>TUMBL</b>        | 6                 | 6                               |
| <b>ZOMATO</b>       | 3                 | 1,5                             |
| <b>VIA MICHELIN</b> | 0                 | 0,4                             |
| <b>LIFECOOLER</b>   | 2                 | 2,5                             |
| <b>MINUBE</b>       | 0                 | 0,3                             |
| <b>OUTRO</b>        | 1                 | 2,8                             |

*Tabela 12 – Tipo de presença na web das empresas que recorrem a um especialista de marketing*

Para verificar se existem diferenças significativas entre as empresas que recorrem a um especialista de *web marketing* e o tipo de empresa, colocou-se a seguinte hipótese:

H1: Não há relação entre as variáveis e portanto são independentes entre si (Recorre à ajuda de um especialista de marketing é independente do Tipo de empresa)

|                              | Valor               | gl | Testes qui-quadrado                   |                            |                            |                           |                   |                            |                 |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|
|                              |                     |    | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                            | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                   |                            |                 |
|                              |                     |    |                                       | Significância              | Intervalo de Confiança 99% |                           | Significância     | Intervalo de Confiança 99% |                 |
|                              |                     |    |                                       |                            | Limite inferior            | Limite superior           |                   | Limite inferior            | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | 14,588 <sup>a</sup> | 4  | ,006                                  | ,016 <sup>b</sup>          | ,013                       | ,019                      |                   |                            |                 |
| Razão de verossimilhança     | 10,185              | 4  | ,037                                  | ,029 <sup>b</sup>          | ,025                       | ,034                      |                   |                            |                 |
| Teste Exato de Fisher        | 9,253               |    |                                       | ,032 <sup>b</sup>          | ,027                       | ,036                      |                   |                            |                 |
| Associação Linear por Linear | 5,880 <sup>c</sup>  | 1  | ,015                                  | ,018 <sup>b</sup>          | ,014                       | ,021                      | ,018 <sup>b</sup> | ,014                       | ,021            |
| Nº de Casos Válidos          | 45                  |    |                                       |                            |                            |                           |                   |                            |                 |

Tabela 13 – Teste qui-quadrado que relaciona o recurso a especialista de marketing de acordo com o tipo de empresa

Conclui-se que as variáveis estão relacionadas entre si, isto é, a ajuda de um especialista de marketing não é independente do tipo da empresa ( $p\text{-value (sig)} < \alpha = 0,05$ ), ou seja, a presença das empresas na *web* é favorecida quando recorre a um especialista de marketing e aposta em algumas ferramentas na *web*.

Os resultados respondem, desta forma à primeira questão de investigação “O especialista *web* é importante para uma maior presença da empresa nas redes sociais e intermediários *online*?”

Outra análise que se considerou importante, para responder à segunda questão de investigação “As publicações de artigo/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV influenciam o desempenho da comunicação da empresa?”, foi verificar se o número de clientes diários se relaciona com a publicação de artigos informativos/reportagens em publicações. As respostas encontram-se na tabela 14:



**Tabulação cruzada Número de clientes diários \* Já publicou artigos informativos/ reportagens em publicações**

|                            |             | Já publicou artigos informativos/ reportagens em publicações |      | Total |      |
|----------------------------|-------------|--|------|-------|------|
|                            |             | Não  | Sim  |       |      |
| Número de clientes diários | Menos de 50 | Contagem   | 3    | 4     | 7    |
|                            |             | Contagem Esperada  | 2,2  | 4,8   | 7,0  |
|                            | 50-100      | Contagem   | 6    | 6     | 12   |
|                            |             | Contagem Esperada  | 3,7  | 8,3   | 12,0 |
|                            | 100-150     | Contagem   | 2    | 7     | 9    |
|                            |             | Contagem Esperada  | 2,8  | 6,2   | 9,0  |
|                            | 150-200     | Contagem   | 3    | 4     | 7    |
|                            |             | Contagem Esperada  | 2,2  | 4,8   | 7,0  |
|                            | Mais de 200 | Contagem   | 0    | 10    | 10   |
|                            |             | Contagem Esperada  | 3,1  | 6,9   | 10,0 |
| Total                      |             | Contagem   | 14   | 31    | 45   |
|                            |             | Contagem Esperada  | 14,0 | 31,0  | 45,0 |

*Tabela 14 – Relação entre número de clientes diários e publicação de artigos informativos/ reportagens*

Pela tabela anterior parece haver diferenças entre o verificado na amostra e o que era esperado. Como tal, para verificar a significância estatística dessas diferenças, recorreu-se ao teste do Qui-quadrado colocando a hipótese:

H2: Não há relação entre as variáveis e portanto são independentes entre si (Número de clientes diários é independente de Já publicou artigos informativos/ reportagens em publicações)

Conclui-se que, com  $p\text{-value} > 0,05$ , não há relação entre as duas variáveis, isto é, o número de clientes diários não depende da publicação de artigos informativos/reportagens em publicações (Tabela 15):

|                              | Valor              | gl | Testes qui-quadrado                   |                            |                            |                           |                   |                            |                 |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|
|                              |                    |    | Significância Assintótica (Bilateral) | Sig. Monte Carlo (2 lados) |                            | Sig. Monte Carlo (1 lado) |                   |                            |                 |
|                              |                    |    |                                       | Significância              | Intervalo de Confiança 99% |                           | Significância     | Intervalo de Confiança 99% |                 |
|                              |                    |    |                                       |                            | Limite inferior            | Limite superior           |                   | Limite inferior            | Limite superior |
| Qui-quadrado de Pearson      | 7,747 <sup>a</sup> | 4  | ,101                                  | ,104 <sup>b</sup>          | ,097                       | ,112                      |                   |                            |                 |
| Razão de verossimilhança     | 10,507             | 4  | ,033                                  | ,059 <sup>b</sup>          | ,052                       | ,065                      |                   |                            |                 |
| Teste Exato de Fisher        | 8,375              |    |                                       | ,067 <sup>b</sup>          | ,060                       | ,073                      |                   |                            |                 |
| Associação Linear por Linear | 4,547 <sup>c</sup> | 1  | ,033                                  | ,037 <sup>b</sup>          | ,033                       | ,042                      | ,021 <sup>b</sup> | ,017<br>,024               |                 |
| Nº de Casos Válidos          | 45                 |    |                                       |                            |                            |                           |                   |                            |                 |

a. 7 células (70,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,18.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente inicial 624387341.

c. A estatística padronizada é 2,132.

Tabela 15 – Teste qui-quadrado que relaciona a publicação de artigos informativos/reportagens com o número de clientes diários.

Tendo em vista responder à terceira questão de investigação “O especialista *web* é importante para a publicação de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV?”, verificou-se também se poderia existir alguma relação entre o recurso a um especialista *web* e já ter publicado artigos informativos/reportagens em publicações, construindo a seguinte hipótese:

H3: Não há relação entre as variáveis e portanto são independentes entre si (Recorre especialista *web* é independente de Já publicou artigos informativos/ reportagens em publicações)

**Tabulação cruzada Recorreram à ajuda de um especialista de web marketing? \* Já publicou artigos informativos/ reportagens em publicações**

|   |          | Já publicou artigos informativos/<br>reportagens em publicações |      | Total |      |
|---|----------|---|------|-------|------|
|   |          | Não   | Sim  |       |      |
| Recorreram à ajuda de um especialista de web marketing? | Não      | Contagem  | 14   | 25    | 39   |
|   |          | Contagem  | 12,1 | 26,9  | 39,0 |
|   |          | Esperada  |      |       |      |
|   | Sim      | Contagem  | 0    | 6     | 6    |
|   |          | Contagem  | 1,9  | 4,1   | 6,0  |
|   |          | Esperada  |      |       |      |
| Total   | Contagem | 14  | 31   | 45    |      |
|   | Contagem | 14,0  | 31,0 | 45,0  |      |
|   | Esperada |   |      |       |      |

Tabela 16 – Relação entre ajuda de um especialista de marketing e publicação de artigos informativos/ reportagens em publicações

| Testes qui-quadrado <sup>c</sup>      |                    |    |  |                        |                       |                           |
|---------------------------------------|--------------------|----|--|------------------------|-----------------------|---------------------------|
|                                       | Valor              | gl | Significância Assintótica<br>(Bilateral) | Sig exata (2<br>lados) | Sig exata (1<br>lado) | Probabilidade de<br>ponto |
| Qui-quadrado de Pearson               | 3,127 <sup>a</sup> | 1  | ,077                                     | ,156                   | ,090                  |                           |
| Correção de continuidade <sup>b</sup> | 1,676              | 1  | ,195                                     |                        |                       |                           |
| Razão de verossimilhança              | 4,878              | 1  | ,027                                     | ,098                   | ,090                  |                           |
| Teste Exato de Fisher                 |                    |    |  | ,156                   | ,090                  |                           |
| Associação Linear por Linear          | 3,057 <sup>d</sup> | 1  | ,080                                     | ,156                   | ,090                  | ,090                      |
| Nº de Casos Válidos                   | 45                 |    |  |                        |                       |                           |

a. 2 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,87.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

c. Para a tabulação cruzada 2x2, resultados exatos são fornecidos em vez dos resultados de Monte Carlo.

d. A estatística padronizada é 1,748.

Tabela 17 – Teste qui-quadrado que relaciona o recurso à ajuda de um especialista de marketing com a publicações de artigos informativos/ reportagens.

Conclui-se que, com  $p\text{-value} > 0,05$ , não há relação entre as duas variáveis, isto é, a publicação de artigos informativos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV não é influenciada pela presença de um especialista de *web marketing*.

### 4.3 Caracterização geral e comportamental dos clientes inquiridos

Dos clientes inquiridos, 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino, tal como se pode verificar na figura 1:

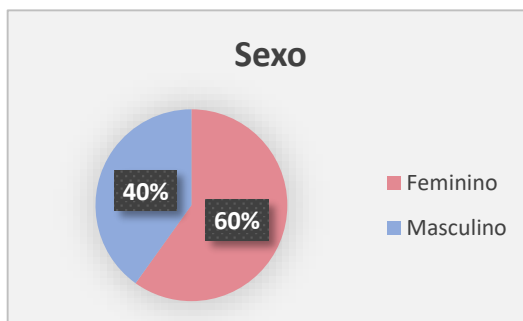


Gráfico 1 – Sexo dos clientes inquiridos

Relativamente à relação entre faixa etária e sexo do cliente, as faixas etárias “Menos de 18”, 37 a 42, 49 a 54, 55 a 60 e 61 a 66 eram maioritariamente do sexo masculino, e as restantes do sexo feminino (tabela 18):

| Tabulação cruzada Faixa etária do cliente * Sexo do cliente |          |                 |          |       |
|---|----------|-----------------|----------|-------|
| Contagem  |          |                 |          |       |
|   |          | Sexo do cliente |          | Total |
|   |          | Masculino       | Feminino |       |
| Faixa etária do cliente                                     | Menos 18 | 5               | 4        | 9     |
|   | 19 a 24  | 8               | 18       | 26    |
|   | 25 a 30  | 29              | 120      | 149   |
|   | 31 a 36  | 81              | 189      | 270   |
|   | 37 a 42  | 85              | 82       | 167   |
|   | 43 a 48  | 38              | 43       | 81    |
|   | 49 a 54  | 41              | 20       | 61    |
|   | 55 a 60  | 63              | 40       | 103   |
|   | 61 a 66  | 14              | 8        | 22    |
|   | Mais 67  | 2               | 10       | 12    |
| Total   |          | 366             | 534      | 900   |

Tabela 18 – Tabulação cruzada entre faixa etária e sexo do cliente

A relação entre faixa etária dos clientes com a profissão apresentou as faixas etárias mais jovens (menos de 18 e 19 a 24) como sendo maioritariamente estudantes, as faixas etárias dos 25 aos 30, dos 31 aos 36 e dos 43 aos 46 como técnicos especializados e pequenos proprietários, a faixa dos 37 aos 42 na maioria empregados de serviços/comércio/administrativo, as faixas

dos 49 aos 54 e dos 55 aos 60 maioritariamente compostas por quadros médios superiores e as faixas dos 61 aos 66 e de mais de 67 anos domésticos/reformados (tabela 19):

| Tabulação cruzada: Faixa etária do cliente * Profissão do cliente |                           |  |  |   |   |            |                       |               |            |
|---|---------------------------|--|--|---|---|------------|-----------------------|---------------|------------|
|   | Quadros médios superiores | Técnicos especializados e pequenos proprietários | Empregados de serviços/comércio/administrativo | Trabalhadores qualificados/especializados | Trabalhadores não qualificados/não especializados | Estudantes | Domésticos/reformados | Desempregados | Total      |
| <18   | 2                         | 0  | 0  | 0   | 0   | 7          | 0                     | 0             | 9          |
| 19-24   | 2                         | 0  | 6  | 3   | 3   | 12         | 0                     | 0             | 26         |
| 25-30   | 16                        | 66   | 34   | 24  | 5   | 4          | 0                     | 0             | 149        |
| 31-36   | 32                        | 104  | 60   | 39  | 9   | 6          | 1                     | 19            | 270        |
| 37-42   | 35                        | 43   | 52   | 24  | 12  | 1          | 0                     | 0             | 167        |
| 43-48   | 17                        | 23   | 18   | 11  | 10  | 1          | 1                     | 0             | 81         |
| 49-54   | 17                        | 15   | 10   | 13  | 5   | 1          | 0                     | 0             | 61         |
| 55-60   | 77                        | 13   | 7  | 3   | 2   | 0          | 1                     | 0             | 103        |
| 61-66   | 4                         | 4  | 2  | 1   | 2   | 0          | 9                     | 0             | 22         |
| >67   | 0                         | 0  | 0  | 1   | 0   | 0          | 11                    | 0             | 12         |
| <b>Total</b>  | <b>202</b>                | <b>268</b>                                       | <b>189</b>                                     | <b>119</b>                                | <b>48</b>   | <b>32</b>  | <b>23</b>             | <b>19</b>     | <b>900</b> |

Tabela 19 – Tabulação cruzada entre Faixa etária e profissão do cliente

Pode também verificar-se que os clientes que fazem mais vezes refeições fora por semana são os quadros mais altos e que os mesmos o fazem, sobretudo, por lazer, mas também inserido no dia de trabalho (tabela 20):

| Tabulação cruzada: Quantas vezes faz refeições fora por semana? * Profissão dos clientes |                           |  |  |   |   |            |                       |               |            |
|--|---------------------------|--|--|---|---|------------|-----------------------|---------------|------------|
|  | Quadros médios superiores | Técnicos especializados e pequenos proprietários | Empregados de serviços/comércio/administrativo | Trabalhadores qualificados/especializados | Trabalhadores não qualificados/não especializados | Estudantes | Domésticos/reformados | Desempregados | Total      |
| <b>Nunca</b>   | 0                         | 0  | 0  | 0   | 1   | 0          | 1                     | 0             | <b>2</b>   |
| <b>Raramente</b>   | 40                        | 63   | 55   | 57  | 20  | 11         | 17                    | 19            | <b>282</b> |
| <b>1 a 3 vezes</b>   | 107                       | 165  | 105  | 42  | 16  | 12         | 3                     | 0             | <b>450</b> |
| <b>3 a 6 vezes</b>   | 52                        | 38   | 28   | 18  | 11  | 6          | 2                     | 0             | <b>155</b> |
| <b>7 vezes ou mais</b>   | 3                         | 2  | 1  | 2   | 0   | 3          | 0                     | 0             | <b>11</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>202</b>                | <b>268</b>                                       | <b>189</b>                                     | <b>119</b>                                | <b>48</b>   | <b>32</b>  | <b>23</b>             | <b>19</b>     | <b>900</b> |

Tabela 20 – Tabulação cruzada entre Quantas vezes faz refeições fora por semana e profissão dos clientes

Relativamente à forma como conheceram a empresa onde responderam ao questionário, de uma forma generalizada, “alguém lhe falou” foi a resposta mais obtida, com 71,7%, destacando-se também as redes sociais com 12,6%. Se considerarmos redes sociais e intermediários *online*, teremos que acrescentar as plataformas/serviços e aplicações de pesquisa, o que nos dará um total de 15,4%.

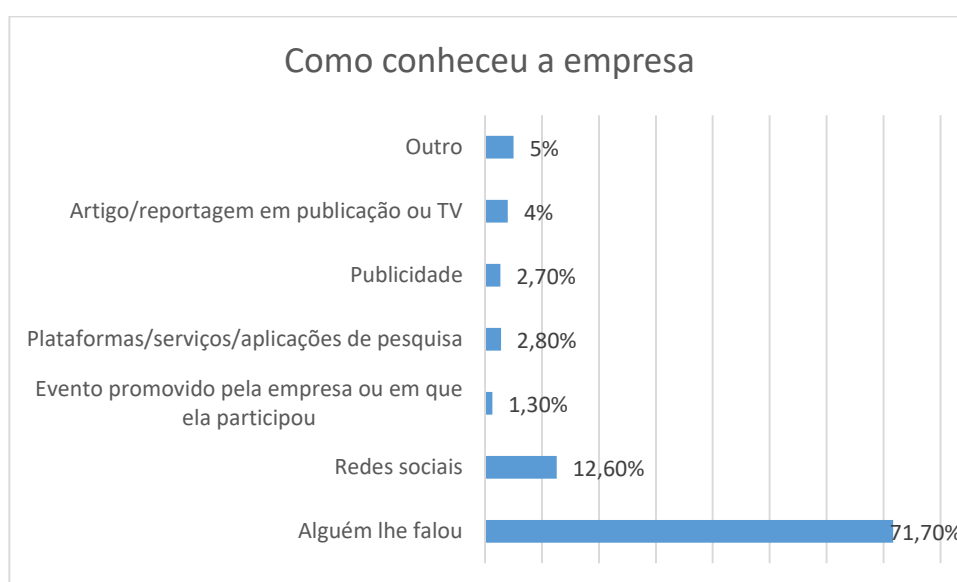


Gráfico 2 - Como os clientes conheceram a empresa

Os resultados desta análise respondem à quarta questão de investigação “As redes sociais e intermediários *online* influenciam o desempenho de comunicação da empresa?”

### 4.3.1 Atributos valorizados pelos clientes

Com o objetivo de identificar os atributos valorizados pelos clientes na escolha de um espaço de restauração (quinta questão) foi administrado um questionário e aplicada uma escala de Likert, de 1 a 5, em que os inquiridos puderam avaliar, mediante a empresa em questão e os critérios apresentados, o que os levava a frequentar esse espaço.

De uma forma geral, os resultados obtidos dizem-nos que a qualidade dos produtos, localização, ambiente e atendimento amável são os atributos mais valorizados, não descurando os restantes que se encontram muito próximo. O menos valorizado é a relação com o proprietário (tabela 21).

| Estatística Descritiva             |     |       |        |        |      |
|------------------------------------|-----|-------|--------|--------|------|
|                                    | N   | Média | Mínimo | Máximo | Moda |
| Qualidade dos produtos alimentares | 900 | 4,16  | 1      | 5      | 4    |
| Diversidade das ementas            | 900 | 3,86  | 1      | 5      | 4    |
| Qualidade das ementas              | 900 | 4,01  | 1      | 5      | 4    |
| Aspeto visual das ementas          | 900 | 3,68  | 1      | 5      | 4    |
| Tempo de espera                    | 900 | 3,66  | 1      | 5      | 4    |
| Localização                        | 900 | 4,17  | 1      | 5      | 5    |
| Ambiente                           | 900 | 4,17  | 1      | 5      | 5    |
| Decoração                          | 900 | 3,74  | 1      | 5      | 4    |
| Atendimento rápido do pessoal      | 900 | 3,91  | 1      | 5      | 4    |
| Atendimento amável do pessoal      | 900 | 4,14  | 1      | 5      | 5    |
| Relação com o proprietário         | 900 | 2,49  | 1      | 5      | 1    |
| Preço                              | 900 | 3,54  | 1      | 5      | 3    |

Tabela 21 – Estatística descritiva dos atributos valorizados pelos clientes

Tentando perceber, por tipo de empresa, a valorização desses itens por parte dos clientes, foi contruído um teste de Kruskal-Wallis que classificou esses itens de acordo com os “Postos Médios” apresentados na tabela 22:

VALORIZAÇÃO EM CADA EMPRESA

|   | <b>Mais valorizado</b> | <b>Posto Médio</b> | <b>Menos valorizado</b> | <b>Posto Médio</b> |
|---|------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>QUALIDADE DOS PRODUTOS ALIMENTARES</b> | Pastelaria             | 503,26             | Café                    | 414,55             |
| <b>DIVERSIDADE DAS EMENTAS</b>            | Pastelaria             | 524,69             | Snack-bar               | 305,43             |
| <b>QUALIDADE DAS EMENTAS</b>              | Pastelaria             | 502,72             | Snack-bar               | 356,38             |
| <b>ASPETO VISUAL DAS EMENTAS</b>          | Pastelaria             | 558,98             | Snack-bar               | 339,84             |
| <b>TEMPO DE ESPERA</b>                    | Pastelaria             | 520,75             | Snack-bar               | 363,71             |
| <b>LOCALIZAÇÃO</b>                        | Café                   | 513,39             | Snack-bar               | 371,54             |
| <b>AMBIENTE</b>                           | Café                   | 553,95             | Snack-Bar               | 415,11             |
| <b>DECORAÇÃO</b>                          | Café                   | 547,14             | Snack-bar               | 391,25             |
| <b>ATENDIMENTO RÁPIDO DO PESSOAL</b>      | Café                   | 540,98             | Snack-bar               | 373,37             |
| <b>ATENDIMENTO AMÁVEL DO PESSOAL</b>      | Café                   | 488,06             | Restaurante             | 421,74             |
| <b>RELAÇÃO COM O PROPRIETÁRIO</b>         | Café                   | 550,42             | Snack-bar               | 359,18             |
| <b>PREÇO</b>                              | Café                   | 568,08             | Snack-bar               | 358,55             |

Tabela 22 – Valoração máxima e mínima dos atributos em cada empresa

Pela tabela anterior, os valores parecem sugerir a existência de diferenças na classificação dos itens por tipologia de empresa. Para verificar a significância dessas possíveis diferenças, construiu-se a seguinte hipótese:



H4: Não existem diferenças na valorização das empresas pelos clientes conforme o tipo de empresa

|                       | Estatísticas de teste <sup>a,b</sup> |                         |                       |                            |                 |             |          |           |                            |                            |                            |        |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|-------------|----------|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------|
|                       | Qualidade dos produtos alimentares   | Diversidade das ementas | Qualidade das ementas | Aspecto visual das ementas | Tempo de espera | Localização | Ambiente | Decoração | Atendimento rápido pessoal | Atendimento amável pessoal | Relação com o proprietário | Preço  |
| Qui-quadrad           | 14,011                               | 56,833                  | 25,002                | 49,216                     | 30,895          | 17,654      | 18,433   | 18,288    | 27,541                     | 5,582                      | 36,210                     | 34,790 |
| gl                    | 3                                    | 3                       | 3                     | 3                          | 3               | 3           | 3        | 3         | 3                          | 3                          | 3                          | 3      |
| Significância Assint. | ,003                                 | ,000                    | ,000                  | ,000                       | ,000            | ,001        | ,000     | ,000      | ,000                       | ,134                       | ,000                       | ,000   |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Tipo de empresa

Tabela 23 – Teste de valorização das empresas conforme a sua tipologia

Conclui-se que, independentemente do tipo de empresa, o “atendimento amável do pessoal” é valorizado de forma diferente pelos clientes ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Nos restantes atributos não existem diferenças significativas na valorização efetuada pelos clientes, segundo a tipologia da empresa.

Procurou-se, também, perceber se os 12 itens da valorização da empresa variam consoante o sexo do cliente. Recorrendo à tabulação cruzada, pode-se concluir que todos eles são mais valorizados pelas mulheres, com exceção do preço, que está equilibrado para ambos os sexos.

VALORIZAÇÃO POR SEXO

|                                    | Mais valorizado | Posto Médio |
|------------------------------------|-----------------|-------------|
| QUALIDADE DOS PRODUTOS ALIMENTARES | Feminino        | 453,35      |
| DIVERSIDADE DAS EMENTAS            | Feminino        | 453,38      |
| QUALIDADE DAS EMENTAS              | Feminino        | 466,83      |
| ASPETO VISUAL DAS EMENTAS          | Feminino        | 460,12      |
| TEMPO DE ESPERA                    | Feminino        | 457,07      |
| LOCALIZAÇÃO                        | Feminino        | 481,21      |
| AMBIENTE                           | Feminino        | 457,96      |
| DECORAÇÃO                          | Feminino        | 461,76      |
| ATENDIMENTO RÁPIDO DO PESSOAL      | Masculino       | 453,80      |
| ATENDIMENTO AMÁVEL DO PESSOAL      | Masculino       | 479,77      |
| RELAÇÃO COM O PROPRIETÁRIO         | Masculino       | 491,62      |
| PREÇO                              | Masculino       | 488,61      |

Tabela 24 – Valorização dos atributos por sexo do cliente

O teste Mann-Whitney mostra que existem diferenças significativas na valorização segundo o sexo para “Qualidade dos produtos alimentares”, “Diversidade das ementas”, “Aspetto visual das ementas”, “Tempo de espera”, “Ambiente”, “Decoração” e “Atendimento rápido”.

Estadísticas de teste<sup>a</sup>

|                                   | Qualidade dos produtos alimentares | Diversidade das ementas | Qualidade das ementas | Aspetto visual das ementas | Tempo de espera | Localização | Ambiente  | Decoração | Atendimento rápido do pessoal | Atendimento amável do pessoal | Relação com o proprietário | Preço     |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|-------------|-----------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------|
| U de Mann-Whitney                 | 96200,500                          | 96183,000               | 89004,000             | 92587,000                  | 94212,000       | 81322,000   | 93736,000 | 91709,500 | 96514,500                     | 87010,000                     | 82673,000                  | 83772,000 |
| Wilcoxon W                        | 16336,500                          | 16334,000               | 15616,500             | 15974,800                  | 16137,300       | 14848,300   | 16089,700 | 15887,050 | 239359,500                    | 229855,000                    | 22551,800                  | 22661,700 |
| Z                                 | -,482                              | -,421                   | -2,406                | -1,394                     | -,957           | -4,595      | -1,116    | -1,632    | -,332                         | -2,991                        | -4,049                     | -3,784    |
| Significância Assint. (Bilateral) | ,630                               | ,674                    | ,016                  | ,163                       | ,338            | ,000        | ,264      | ,103      | ,740                          | ,003                          | ,000                       | ,000      |

a. Variável de Agrupamento: Sexo do cliente

Tabela 25 – Teste de Mann-Whitney

#### 4.4 Discussão de resultados

Com base nos resultados obtidos pelas questões de investigação formuladas, foi possível comprovar a importância do especialista *web* para uma maior presença nas redes sociais e intermediários *online*, como defendem os autores Royle & Laing (2014), assim como Breen (2017) que acredita que a presença *online* aumenta a pegada digital e aumenta o movimento e as vendas e Rita & Oliveira (2006), para quem esta é uma forma mais direta de reação ou *feedback* dos clientes.

Por outro lado, concluiu-se que as publicações de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV não revelam influenciar o desempenho da comunicação da empresa, contrariando os autores Shock, Bowen e Stefanelli (2004) e Rita & Oliveira (2006) que evidenciam muitas vantagens para estes meios de comunicação, o que nesta amostra não se comprovou.

Da mesma forma não foi possível comprovar a importância do especialista *web* para a publicação de artigos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV, contrariamente ao defendido por Chaffey et al (2009), que defende que os *media* digitais devem ser aliados aos meios de comunicação tradicionais para gerar mais proveitos.

Não sendo a principal forma de conhecimento das empresas, as redes sociais e intermediários *online* mostraram influenciar o desempenho de comunicação da empresa, indo ao encontro do defendido por Chaffey et al (2009) que defende que os canais de *media* digitais são componentes vitais da maioria das campanhas de marketing. Esta conclusão também reitera a afirmação do diretor da Zomato em Portugal, Miguel Ribeiro, que evidencia a sede dos portugueses por novas tecnologias, plataformas e aplicações.

Finalmente, os atributos valorizados pelos clientes na escolha de uma empresa na área da restauração comprovam os autores Kamran (1996) por Firmino (2002), Meister (2008), Silva, Medeiros & Costa (2009) e Angnes & Moyano (2013).

## Conclusão

Os clientes são o motor de qualquer empresa. Sem eles, a empresa não funciona, por isso é que são tão importantes para uma estratégia empresarial, de forma geral, e para uma estratégia de marketing, de forma particular. Por conseguinte, este trabalho teve como objetivo analisar as empresas de restauração com presença na *web*, verificando a influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes na estratégia de marketing destas. Esta escolha ficou a dever-se à curiosidade sobre todas as ferramentas que as empresas de restauração têm ao seu alcance, hoje em dia, e que podem ser utilizadas como forma de captar novos clientes, pelo que é importante perceber se as utilizam e em que medida os seus clientes se apercebem e recorrem a esse esforço.

Inicialmente, foi feita a revisão da literatura. Começou por se definir empresas de restauração, contextualizando-as historicamente e abordando a importância dos clientes para as mesmas. Depois, recorrendo a bibliografia sobre estratégia e marketing, definiu-se estratégia empresarial de uma forma geral, focando a sua origem e evolução, passando, depois para uma abordagem à importância do desenvolvimento tecnológico para esta estratégia. Posteriormente, surgiu a necessidade de particularizar a estratégia para o marketing, focando pontos como a análise SWOT, o *Marketing Mix* e consequente Mix de Comunicação. A emergência do marketing digital levantou a questão da importância e necessidade de um especialista *web* para gerir esta comunicação nas empresas, assunto que foi também revisto nesta secção. A valorização de determinados atributos por parte de clientes foi igualmente estudada, tentando obter critérios unânimes de vários autores, para, depois, serem selecionados para um futuro questionário.

Na investigação empírica, elaborou-se uma metodologia que nos permitiu dar seguimento ao trabalho e que veio a desenvolver as questões a que pretendemos responder. Procedeu-se à elaboração de dois questionários, um para empresas e outro para os respetivos clientes, baseados na revisão da literatura, que, depois de aplicados, permitiram a recolha de dados e a formulação de testes. Estes vieram a responder às questões formuladas.

As respostas obtidas servem como contributos que podem vir a ser úteis para profissionais no setor. Assim, chegou-se às seguintes conclusões:

- Das empresas inquiridas com presença na *web*, 20,5% estão no facebook e 18,6% no Tripadvisor, existindo diferenças significativas quanto à forma como as empresas estão presentes na *web* conforme a sua tipologia;

- A presença das empresas na *web* é favorecida quando recorre a um especialista de marketing e aposta em algumas ferramentas na *web*;
- O número de clientes diários não depende da publicação de artigos informativos/reportagens em publicações e a publicação de artigos informativos/reportagens em publicações da especialidade/programas de TV não é influenciada pela presença de um especialista de *web marketing*;
- A maior parte dos clientes inquiridos têm idades entre 31 e 36 anos e são maioritariamente do sexo feminino. São na sua maior parte técnicos especializados e pequenos proprietários que fazem entre 1 e 3 vezes refeições fora por semana;
- Em termos de comunicação, a grande maioria dos clientes travou conhecimento com a empresa em questão através de recomendações de conhecidos, sendo que as redes sociais aliadas aos intermediários *online* surgem em segundo lugar. Esta resposta, em nosso entender, deve-se ao facto da área geográfica na qual o estudo foi efetuado. Viana do Castelo é uma cidade pequena onde o contacto “pessoal” é privilegiado o que favorece a publicidade “boca a boca”...;
- Os atributos valorizados pelos clientes na escolha de um espaço de restauração indicam que a qualidade dos produtos, localização, ambiente e atendimento amável são os atributos mais valorizados; independentemente do tipo de empresa, o “atendimento amável do pessoal” é valorizado de forma diferenciada pelos clientes enquanto para os restantes atributos não existem diferenças significativas na valorização efetuada pelos clientes, segundo a tipologia da empresa;
- Existem diferenças significativas na valorização desses atributos segundo o género dos clientes para “Qualidade dos produtos alimentares”, “Diversidade das ementas”, “Aspetto visual das ementas”, “Tempo de espera”, “Ambiente”, “Decoração” e “Atendimento rápido”.

Tendo em conta as conclusões obtidas e as respostas às questões formuladas, há algumas implicações que podem vir a ser desenvolvidas pelas empresas de restauração para conseguirem uma melhor estratégia para angariar clientes.

Assim, recorrer a um especialista *web* pode fazer diferença no que diz respeito a uma presença *online* determinante. Por outro lado, priorizar a publicação de artigos/reportagens não irá contribuir de forma evidente para a angariação de clientes, da mesma forma que recorrer a um especialista *web* para apostar neste tipo de comunicação não surtirá grande efeito. A aposta na qualidade dos produtos, numa boa localização, no ambiente e no atendimento amável é

preponderante para conquistar clientes, o que irá favorecer a recomendação da empresa a novas pessoas, já que ainda é desta forma que a maioria chega ao local pela primeira vez. Apesar disso, as redes sociais e os intermediários *online* parecem ter algum peso na forma como as pessoas conhecem as empresas, o que sugere que deve haver uma maior aposta nestes meios.

As limitações deste trabalho surgem na parte empírica do mesmo. A primeira foi a nível geográfico. Numa fase inicial, pensou-se fazer este estudo a nível nacional, sendo o objeto do mesmo as empresas de restauração com presença na *web*. Esta ideia não se concretizou por ser muito complicado chegar ao valor do universo e devido ao reduzido número de respostas aos contactos efetuados. Por outro lado, ir pessoalmente aos locais era inviável.

Assim, resolveu-se reduzir o estudo, em termos territoriais, à zona litoral norte. Contudo, a resposta das empresas de restauração aos contactos foi praticamente nula.

Finalmente, reduziu-se novamente o estudo, em termos geográficos, a Viana do Castelo. Para o efeito, consultou-se, no diretório da Câmara Municipal, uma lista atualizada das empresas de restauração, sendo, assim, possível determinar o Universo.

Relativamente às limitações, é também importante frisar que a recetividade por parte dos estabelecimentos não é muita, uma vez que não estão predispostos a investir tempo ou cuidado neste tipo de estudos. Por esse motivo, não foi possível obter a quantidade de respostas ideal.

Finalmente, a representatividade da amostra também não foi a mais ideal, uma vez que há heterogeneidade entre os grupos representados (restaurantes, cafés, pastelarias e snack-bar).

Para trabalhos futuros, sugere-se:

- Aumentar a dimensão da amostra diversificando as áreas geográficas de ação;
- Comparar comportamento das empresas e clientes por área geográfica, utilizando a classificação da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS II)
- Comparar comportamento das empresas e dos clientes por grupos de empresas (ex: café e pastelaria vs restaurantes e snack-bar) para as NUTS consideradas.

## Bibliografia

- Amaral, S. A. (1999/2000). O profissional da informação e as técnicas de marketing. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, 23/24, pp. 173-188. Obtido em 15 de novembro de 2018, de [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17522/3/ARTIGO\\_OProfissionaldaInformacaoeasTecnicas.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17522/3/ARTIGO_OProfissionaldaInformacaoeasTecnicas.pdf)
- Angnes, D. L., & Moyano, C. M. (maio/ago. de 2013). Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, pp. 317-336.
- Araújo, J. M. (2012). *Relatório de Estágio - Uma caracterização do setor dos restaurantes e similares em Portugal*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Banco de Portugal. (2011). *Análise Sectorial do Alojamento, Restauração e Similares*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco de Portugal. (2018). *Nota de Informação Estatística - Análise setorial do alojamento, restauração e similares 2017*. Obtido em 24 de 04 de 2019, de <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-de-informacao-estatistica-analise-setorial-do-alojamento-restauracao-e-similares-0>
- Barcellos, P. F. (s.d.). Estratégia empresarial. *Controladoria*. Obtido em 22 de junho de 2017, de [http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC\\_ESEM\\_Estrategia\\_Empresarial.pdf](http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ESEM_Estrategia_Empresarial.pdf)
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano - Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Breen, T. (2017). Become an online marketing expert. Obtido em 10 de 12 de 2017, de <https://www.archerybusiness.com/become-online-marketing-expert>
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital - Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Londres: International Thomson Business Press.
- Brown, A. (1991). *A gestão eficaz do cliente*. Oxford: Edições CETOP.
- Cabrita, M. d. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Câmara Municipal de Viana do Castelo. (2018). Viana do Castelo. Obtido em 05 de 04 de 2018, de <http://www.cm-viana-castelo.pt/pt/directorio/categorias/restaurantes>
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento Estratégico - Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Cardoso, J. A. (2007). A cozinha está na moda e os programas de televisão de culinária também. *Público*. Obtido em 2 de 10 de 2018, de <http://www.publico.pt/media/jornal/a-cozinha-estana-moda-e-os-programas--de-televisao-de-culinaria-tambem-236858>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet Marketing - Strategy, Implementation and Practice* (4ª ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Corfu, A. C. (2002). *Web Marketing nas Empresas de Turismo em Portugal*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- David Williamson Shaffer, R. C. (2015). *Educational Researcher*. Obtido em 2 de julho de 2016, de Educational Researcher: <http://edr.sagepub.com/content/33/9/14>
- Edvinson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital - The proven way to establish your company's real value by measuring hidden brainpower*. London: Piatkus.

- Firmino, M. B. (2002). *Gestão das Organizações - Conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fornell, C. (janeiro de 1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing, LVI*, 6-21.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gimenez, F. A., Pelisson, C., Krüger, E. G., & Jr., P. H. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea, 3*, pp. 53-74. Obtido de <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200004>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. (A. S. A.C.Neto, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2002). *Princípios de Marketing de Serviços - Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Thomson.
- INE. (2019). *Empresas em Portugal 2017*. Lisboa: INE.
- Julien Lévy, J. L. (2015). *Mercador da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson. Obtido de [https://www.academia.edu/35214705/Administracao\\_de\\_Marketing\\_Kotler\\_e\\_Keller\\_14\\_edicao\\_pdf](https://www.academia.edu/35214705/Administracao_de_Marketing_Kotler_e_Keller_14_edicao_pdf)
- Latour, C. (15 de janeiro de 2011). *Hôtels, Restaurants et Institutions - la ressource des passionés de l'industrie*. Obtido em 4 de julho de 2016, de <http://www.hrimag.com/HISTOIRE-DE-LA-RESTAURATION-le>
- Leite, A. P., & Fernandes, L. d. (s.d.). *A importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: o caso do Camarões Potiguar*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasil: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Obtido em 26 de junho de 2017, de [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1396\\_Estrategias%20de%20Marketing%20em%20Restaurantes%20\(SEGeT\).pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1396_Estrategias%20de%20Marketing%20em%20Restaurantes%20(SEGeT).pdf)
- Lervik, E. (2006). Relational Capital: A study on its importance, quantification and its impact on business sectors and markets. University of Oslo/Autonomous University of Madrid. Obtido de [http://esst.eu/wp-content/uploads/Thesis\\_Lervik.pdf](http://esst.eu/wp-content/uploads/Thesis_Lervik.pdf)
- Lusa. (2017). Receitas da restauração sobem 2,2% para 3,7 mil ME em 2016. *Diário de Notícias*. Obtido em 12 de 11 de 2018, de <https://www.dn.pt/lusa/interior/receitas-da-restauracao-sobem-22-para-37-mil-me-em-2016-8537454.html>
- Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. (E. Ltd, Ed.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Marktest, G. (s.d.). *www.marktest.com*. Obtido em 12 de março de 2018, de <http://www.marktest.com/wap/a/glossary/key~GrupoOcupacional/define~1.aspx>
- Marques, J. A. (2003). *Introdução à hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo.



- Meister, A. P. (2008). Pesquisa de Satisfação dos Clientes do Restaurante Vermelho Grill. Porto Alegre, Brasil: Univerdidade do Rio Grande do Sul - Escola de Administração - Departamento de Ciências Administrativas.
- Meyer, D. (2008). *Negócios à Mesa*. Lisboa: Edições Asa.
- Middleton, V. T., Fyall, A., & Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Elsevier.
- Morse, J. M. (1994). Qualitative Research: Fact or Fantasy? Em J. M. Morse, *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Moura, C., & Manso, M. (29 de março de 2015). À volta da mesa somos todos críticos. *Público*. Obtido em 5 de julho de 2016, de <https://www.publico.pt/sociedade/noticia/a-volta-da-mesa-todos-somos-criticos-1690520>
- Nascimento, S. C. (2013). *Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência na Criatividade (Dissertação de Mestrado)*. Viana do Castelo.
- Ochoa, C. (12 de 2013). *Qual é o tamanho da amostra que eu preciso?* Obtido em 06 de 03 de 2018, de Netquest: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (S/d). *Análise de dados para ciências sociais* (6ª edição ed.). Edições Sílabo.
- Portal do Licenciamento*. (s.d.). Obtido em 2 de fevereiro de 2016, de <http://www.portaldolicenciamento.com/enquadramento-legislativo/tipos-de-estabelecimentos.html>
- Related Vision*. (2015). Obtido em 26 de 01 de 2017, de <http://www.relatedvision.com/Relationship-Capital/relationship-capital.html>
- Ribeiro, J. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Lisboa: Lidel.
- Rita, P., & Oliveira, C. (2006). *O Marketing no negócio electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Rodrigues, H. M., Dorrego, P. F., & Fernández, C. M.-J. (2011). *La influencia del capital intelectual en la capacidad de inovación de las empresas del sector de automoción de la eurorregión Galicia Norte de Portugal*. Vigo: Cátedra da Eurorrexión - Galicia Norte de Portugal.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual Capital - Navigating in the new business landscape*. London: Macmillan Business.
- Rossi, T. F. (2009). *O valor percebido nos estabelecimentos de restauração da cidade do Porto (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Mangement*, 65-73.
- Rublescki, A. (2009). Webmarketing e cibercliente: o Marketing em tempos de “4Ps + 2Ds + 4Cs”. Obtido em 15 de novembro de 2018, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rublescki-anelise-webmarketing-cibercliente.pdf>
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, G. E. (s.d.). Cálculo amostral: calculadora on-line. Obtido em 02 de 04 de 2018, de <http://www.calculoamostral.vai.la>
- Santos, J. B. (2014). José Bento dos Santos: “é importante que se entenda a cozinha como uma arte”. (J. C. Santiago, Entrevistador) Obtido em 30 de 06 de 2016, de

<http://www.caribbeannewsdigital.com/pt/noticia/jose-bento-dos-santos-%E2%80%9Ce-importante-que-se-entenda-cozinha-como-uma-arte%E2%80%9D>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ª ed.). Pearson Education.
- Shock, P. J., Bowen, J. T., & Stefanelli, J. (2004). *Marketing para restaurantes para proprietários e gerentes*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Silva, L. M., Medeiros, C. F., & Costa, K. B. (Jul. - Dez. de 2009). Qualidade dos Serviços Turísticos no Setor de Restaurantes: Uma Aplicação do Modelo SERVPERF. *Revista Hospitalidade, VI*, pp. 115-139.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital - The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Swanson, J. M., & Chapman, L. (1994). Inside the black box: Theoretical and methodological issues in conducting evaluation research using a qualitative approach. Em J. M. Morse, *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Tinoco, M. A., & Ribeiro, J. D. (Set./Dez. de 2007). Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Produção, 7*, pp. 454-470.
- Turismo de Portugal. (2006). *Os 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: gastronomia e vinhos*. Lisboa: Turismo de Portugal. Obtido em 12 de 12 de 2018, de [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)
- Turismo de Portugal. (2017). <http://business.turismodeportugal.pt>. Obtido em 15 de 12 de 2018, de [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/estrategia-turismo/Estrategia\\_2027/Paginas/default.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/estrategia-turismo/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx)
- Whittington, R. (1993). *What is a strategy and does it matter?* London: ITP.

## **Anexos**

## **Anexo I**

### **Questionário para as empresas de Restauração**

---

## QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS DE RESTAURAÇÃO

Este questionário surge no âmbito de uma tese do Mestrado em Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. O principal objetivo do estudo é analisar a presença das empresas de restauração na web.

Agradecemos, desde já, o tempo dispensado no preenchimento do questionário.

---

### SEXO

Feminino  Masculino

### FAIXA ETÁRIA

Menos de 18  19 – 24  25 – 30  31 – 36  37 – 42  43 – 48  49 – 54  55 – 60  61 – 66  67 ou mais

### A MINHA EMPRESA É UM(A)

Restaurante  Café  Pastelaria  Snack-bar  Outro \_\_\_\_\_

### NÚMERO DE CLIENTES DIÁRIOS

Menos de 50  50 -100  100 – 150  150 – 200  Mais de 200

### DE QUE FORMA ESTÃO PRESENTES NA WEB

Página Web  Facebook  Twitter  Google+  Instagram  Tripadvisor  LinkedIn  Tumblr  Zomato

ViaMichelin  Lifecooler  Minube  Outro \_\_\_\_\_

### RECORRERAM À AJUDA DE UM ESPECIALISTA DE WEB MARKETING?

Sim  Não

### JÁ PUBLICOU ARTIGOS INFORMATIVOS/ REPORTAGENS EM PUBLICAÇÕES DA ESPECIALIDADE/ PROGRAMAS DE TV?

Sim  Não

### SE SIM, EM QUAL/QUAIS?

Boa Cama, Boa Mesa  Fugas  Evasões  Time Out Lisboa  Time Out Porto  Revista Sábado  Essência do Vinho

Revista de Vinhos  Visão  Outro \_\_\_\_\_

### SE SIM, QUANTAS VEZES?

1 – 3  4 – 6  7 – 9  10 ou mais

### E COM QUE PERIODICIDADE?

1 vez por ano  2 vezes por ano  3 vezes por ano  4 vezes por ano  5 ou mais vezes por ano

### JÁ PARTICIPOU EM ATIVIDADES DE DIVULGAÇÃO DA SUA EMPRESA?

Sim  Não

### SE SIM, QUAL/QUAIS?

Workshops  Showcookings  Feiras/festivais gastronómicos  Semanas temáticas  Outro \_\_\_\_\_

### QUANDO FOI A ÚLTIMA VEZ QUE PARTICIPOU EM ATIVIDADES DE DIVULGAÇÃO DA SUA EMPRESA?

Nos últimos 3 meses  Nos últimos 6 meses  Nos últimos 9 meses  No último ano  Há mais de um ano

### ONDE?

\_\_\_\_\_

### COM QUE FREQUÊNCIA PARTICIPA EM ATIVIDADES DE DIVULGAÇÃO DA SUA EMPRESA?

Mais do que uma vez por mês  Todos os meses  Trimestralmente  Semestralmente

Anualmente  Menos do que uma vez por ano



## **Anexo II**

### **Questionário para os clientes das empresas de Restauração**

---

## QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES DE RESTAURAÇÃO

Este questionário surge no âmbito de uma tese do Mestrado em Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. O principal objetivo do estudo é analisar a presença das empresas de restauração na web.

Agradecemos, desde já, o tempo dispensado no preenchimento do questionário.

---

### SEXO

- Feminino    Masculino

### FAIXA ETÁRIA

- Menos de 18    19 – 24    25 – 30    31 – 36    37 – 42    43 – 48    49 – 54    55 – 60    61 – 66    67 ou mais

### PROFISSÃO

\_\_\_\_\_

### QUANTAS VEZES FAZ REFEIÇÕES FORA POR SEMANA?

- Nunca    Raramente    1 a 3 vezes    3 a 6 vezes    7 vezes ou mais

### QUANTAS VEZES FREQUENTA ESTA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO POR MÊS?

- Nunca    Raramente    1 a 5 vezes    6 a 11 vezes    18 ou mais vezes

### EM QUE ALTURAS DO DIA COSTUMA FREQUENTAR ESTA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO? (SELECIONE UMA OU MAIS OPÇÕES)

- Pequeno-almoço    Almoço    Lanche    Jantar    Outro \_\_\_\_\_

### QUANDO FREQUENTA ESTA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO, FÁ-LO EM QUE CONTEXTO?

- Lazer    Negócios    Inserido no dia de trabalho    Para trabalhar/estudar    Outro \_\_\_\_\_

### O QUE VALORIZA NESTA EMPRESA? (ASSINALE AS OPÇÕES DE 1 A 5, TENDO EM CONTA QUE 1 É NADA IMPORTANTE E 5 É MUITO IMPORTANTE)

|                                    |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Qualidade dos produtos alimentares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Diversidade das ementas            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Qualidade das ementas              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aspeto visual das ementas          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tempo de espera                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Localização                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ambiente                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Decoração                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atendimento rápido do pessoal      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atendimento amável do pessoal      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relação com o proprietário         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preço                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**COMO CONHECEU ESTA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO?**

- Alguém lhe falou nele    Redes sociais    Evento promovido pela empresa ou em que esta participou  
 Plataformas/ serviços/ aplicações de pesquisa de empresas de restauração    Publicidade  
 Publicação de artigo/reportagem em publicação da especialidade/programa de TV    Outro \_\_\_\_\_

**SE ASSINALOU “REDES SOCIAIS”, QUAL/QUAIS?**

- Facebook    Twitter    Google+    Instagram    LinkedIn    Tumblr    Outro \_\_\_\_\_

**SE ASSINALOU “EVENTO PROMOVIDO PELA EMPRESA OU EM QUE ESTA PARTICIPOU”, QUAL/QUAIS?**

- Workshops    Showcookings    Feiras/festivais gastronómicos    Semanas temáticas    Outro \_\_\_\_\_

**SE ASSINALOU “PLATAFORMAS/ SERVIÇOS/ APLICAÇÕES DE PESQUISA DE EMPRESAS DE RESTAURAÇÃO”, QUAL/QUAIS?**

- Tripadvisor    Zomato    ViaMichelin    Lifecooler    Minube    Outro \_\_\_\_\_

**SE ASSINALOU “PUBLICAÇÃO DE ARTIGO/REPORTAGEM EM PUBLICAÇÃO DA ESPECIALIDADE/PROGRAMA DE TV”, QUAL/QUAIS?**

- Boa Cama, Boa Mesa    Fugas    Evasões    Time Out Lisboa    Time Out Porto    Revista Sábado    Essência do Vinho  
 Revista de Vinhos    Visão    Outro \_\_\_\_\_

**NA INTERNET, TENHO O HÁBITO DE:**

- Fazer partilhas    Colocar gostos    Publicar fotografias minhas    Aconselhar os meus amigos através de publicações  
 Escrever twitters    Escrever no meu blog    Outro \_\_\_\_\_

**JÁ COLOQUEI GOSTOS, PARTILHEI FOTOGRAFIAS, PUBLICAÇÕES E/OU TWITTERS SOBRE ESTA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO?**

- Nunca    Raramente    Frequentemente    Muitas vezes    Sempre, todos os dias

