

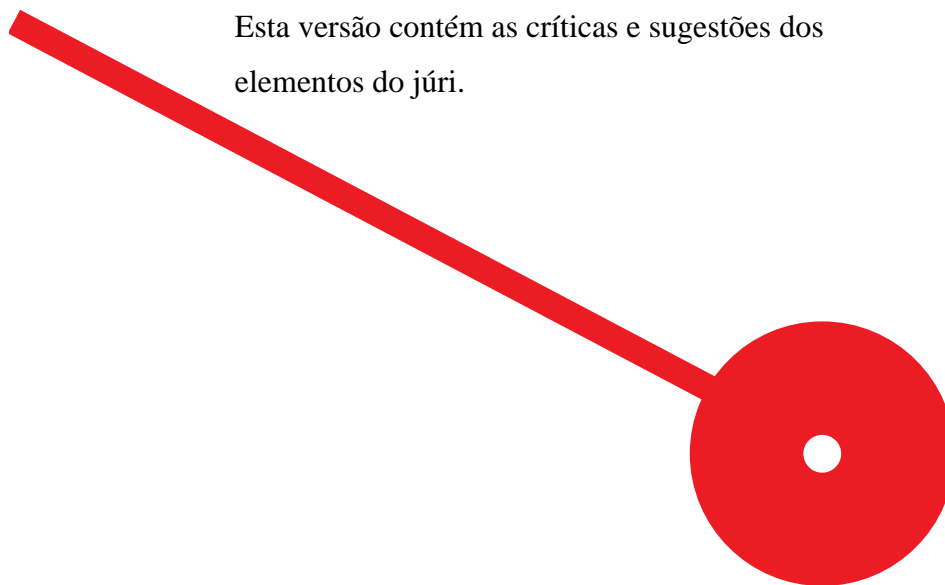


# A comunicação da restauração do Porto nas redes sociais durante a pandemia

Clarisse Jesus Pereira

10/2022

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.





# A comunicação da restauração do Porto nas redes sociais durante a pandemia

Clarisse Jesus Pereira

**Dissertação de Mestrado  
Apresentado Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
do Porto para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de  
Administração, sob orientação de Prof. Doutora Luciana Oliveira**



## **Dedicatória**

Para os meus pais, por tudo o que fizeram por mim.

## **Agradecimentos**

Esta etapa que chega agora ao fim foi uma etapa que não foi percorrida a sós, foi percorrida com a ajuda incansável de várias pessoas que me ajudaram, ampararam e nunca me deixaram desistir.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à pessoa que me acompanhou e me ajudou em todos os processos desta dissertação, oferecendo sempre para além do seu conhecimento, o seu carinho e motivação. Muito obrigada à minha orientadora, professora Luciana Oliveira, por me ter ensinado tanto e por me ter motivado durante todo este percurso, sem você a realização desta dissertação não seria possível. Obrigada por estar a meu lado não só como orientadora, mas como amiga.

Gostaria de agradecer aos meus pais, sem eles não estaria aqui! Obrigada por me terem apoiado incondicionalmente em todos os aspetos da minha vida, e por todos os esforços que fizeram para me proporcionar a melhor vida possível. Agradeço também à minha família, por estarem ao meu lado em todos os passos da minha vida.

Agradeço também a todos os meus amigos, aquelas que me conhecem desde pequena até aos que conheci mais recentemente, todos vocês representam algo na minha vida e contribuem para a pessoa que sou hoje. Obrigada por me aturarem e peço-vos desculpa pelas inúmeras vezes que reclamei que o mestrado estava a dar comigo em doida e que ia desistir.

Por último gostaria de agradecer também ao ISCAP que foi a minha segunda casa durante estes últimos 5 anos. A todos os docentes que tive o privilégio de encontrar, seja durante o mestrado ou a licenciatura, obrigada pelos ensinamentos e conhecimento que me transmitiram.

## **Resumo:**

A pandemia COVID-19 trouxe várias restrições que imparam a indústria da restauração, especialmente com os confinamentos obrigatórios, onde a atividade dos restaurantes esteve temporariamente terminada e houve uma necessidade urgente de recorrer a estratégias adicionais de comunicação para a sobrevivência do negócio. O objetivo deste estudo é avaliar a comunicação utilizada pelos restaurantes do distrito do Porto, durante a pandemia, nas redes sociais. Pretendemos compreender qual foi o uso dado às redes sociais durante os períodos de confinamento, caracterizar as estratégias de comunicação utilizadas, avaliar e medir o tipo e quantidade de envolvimento com os públicos e identificar as empresas com o melhor desempenho na rede, a fim de elaborar recomendações que permitam otimizar as estratégias de comunicação dos restaurantes menos eficientes. A metodologia de investigação utilizada é de natureza quantitativa, de orientação positivista, baseada no método dedutivo. A nossa amostra é composta por 18 restaurantes do Porto, para os quais foram recolhidas todas as publicações do Facebook, através da respetiva API, no período compreendido entre janeiro de 2020 e dezembro de 2021. Após uma análise de volumetria, suportada por estatística descritiva, apresentamos uma análise de *benchmarking* de desempenho de estratégias de comunicação, suportada por uma análise quantitativa de conteúdo. Os resultados revelam que durante a pandemia, na sua maioria, os restaurantes pouco utilizaram as redes sociais, sobretudo durante os meses de encerramento obrigatório. Os restaurantes com melhor desempenho de comunicação apostaram em estratégias de comunicação com elevado foco nas vendas e na notoriedade marca. Acreditamos que este trabalho permitirá registar boas práticas identificadas no setor, bem como estratégias de comunicação contingenciais e de sucesso, que poderão constituir orientações para pequenas empresas de restauração à procura de prosperar na comunicação em redes sociais.

**Palavras chave:** Pequenas e Médias Empresas; Restauração; Redes sociais; Comunicação; Facebook

**Abstract:**

The pandemic COVID-19 brought several restrictions that impaired the restaurant industry, especially the mandatory confinements, where the activity of restaurants was temporarily terminated and there was an urgent need to resort to additional communication strategies for the survival of the business. The aim of this study is to evaluate the communication used by the restaurants of the Porto district, during the pandemic, in the social networks. We intend to understand which was the use given to the social networks during the confinement periods, to characterize the communication strategies used, to evaluate and measure the type and amount of engagement with the public and to identify the companies with the best performance in the network, in order to elaborate recommendations that allow the optimization of the communication strategies of the less efficient restaurants. The research methodology is of a quantitative nature, with a positivist orientation, based on the deductive method. Our sample is composed by 18 restaurants in Porto, for which all Facebook posts were collected, through the respective API, in the period between January 2020 and December 2021. After a volumetric analysis, supported by descriptive statistics, we present a benchmarking analysis of communication strategies performance, supported by a quantitative content analysis. The results reveal that during the pandemic, most restaurants made little use of social media, especially during the months of mandatory closure. The restaurants with better communication performance bet on communication strategies with high focus on sales and brand awareness. We believe that this work will allow us to register good practices identified in the sector, as well as contingent and successful communication strategies, which may constitute guidelines for small restaurants looking to thrive in social media communication.

**Keywords:** SME; Restaurants; Social Media; Communication; Facebook

# Índice geral

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento teórico .....</b>	<b>3</b>
1 Impacto do Covid nas Pequenas e Médias Empresas.....	3
1.1 A área da restauração em tempo de pandemia.....	4
1.2 Contexto português .....	7
1.2.1 As PME em Portugal.....	7
1.2.2 A Pandemia e a Restauração Portuguesa .....	9
2 Comunicação em redes sociais: oportunidades, estratégias e métricas de desempenho .	13
2.1 As oportunidades das redes sociais nas PME .....	16
2.2 As empresas da restauração e as redes sociais.....	17
2.3 Estratégias de comunicação em redes sociais.....	19
2.3.1 Comunicação Dialógica .....	23
2.3.2 Humanização das Marcas.....	25
2.4 Métricas de desempenho em redes sociais.....	26
<b>Metodologia .....</b>	<b>31</b>
3 Questão e objetivos de investigação.....	31
4 Desenho da investigação .....	31
5 Etapas da investigação empírica.....	32
5.1 Etapa 1 – Âmbito do estudo (agentes, canais, período temporal e fontes de dados) .	32
5.1.1 Composição da amostra (Restaurantes) .....	33
5.2 Etapa 2 – Análise de desempenho de comunicação.....	35
5.3 Etapa 3 – Diretrizes de reflexão.....	37
6 Dados e procedimentos .....	38
6.1 Estrutura dos dados.....	38
<b>Apresentação e discussão de resultados .....</b>	<b>39</b>
7 Análise e discussão de resultados.....	39
7.1 Análise temporal e de volumetria .....	39
7.1.1 Esforço de comunicação.....	41
7.1.2 Evolução Temporal .....	43
7.2 <i>Benchmarking</i> de desempenho .....	48
7.2.1 Análise de posicionamento dos restaurantes (desempenho relativo) .....	49
7.2.2 Análise da evolução de desempenho (trajetórias) .....	53
7.2.3 Audiência como KPI .....	57
7.3 <i>Benchmarking</i> de estratégias de comunicação (conteúdo).....	59
7.3.1 Leitura das estratégias de comunicação com melhor desempenho .....	59
7.3.2 Conteúdos de elevado desempenho.....	62
7.3.3 Oportunidades e recomendações para agentes de baixo desempenho.....	72
<b>Considerações finais.....</b>	<b>78</b>

8	Conclusão.....	78
9	Contribuições e impactos esperados.....	79
10	Limitações (ou fragilidades) .....	80
11	Recomendações para trabalhos futuros.....	80
	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>81</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>87</b>
	Apêndice A – Restaurantes .....	88
	Apêndice B – Cálculo de Esforço e Resposta 2020 .....	95
	Apêndice C – Cálculo Esforço e Resposta 2021 .....	96
	Apêndice D – Cálculo de Esforço e Resposta 2020-2021.....	97
	Apêndice E – Cálculo das Trajetórias .....	98
	Apêndice F – Cálculo Audiência .....	99
	<b>Anexos .....</b>	<b>100</b>
	Anexo A – Questionário do valor das interações no Facebook.....	101

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Estrutura da Dissertação .....	2
<b>Figura 2</b> Linha Temporal COVID-19 (Restauração) .....	10
<b>Figura 3</b> Evolução do Marketing Digital .....	15
<b>Figura 4</b> Estrutura Estratégia de Redes Sociais.....	21
<b>Figura 5</b> Etapas do desenho de investigação (trabalho empírico) .....	32
<b>Figura 6</b> Filtros Seleção Restaurantes .....	33
<b>Figura 7</b> Localização restaurantes da amostra.....	35
<b>Figura 8</b> Tipo de Publicação (%) .....	40
<b>Figura 9</b> Publicações por restaurante .....	42
<b>Figura 10</b> Evolução temporal do esforço de comunicação (2 anos).....	44
<b>Figura 11</b> Evolução temporal do esforço de comunicação 2020.....	45
<b>Figura 12</b> Evolução temporal do esforço de comunicação 2021.....	46
<b>Figura 13</b> Mapa Percetual Restaurantes 2020 .....	50
<b>Figura 14</b> Mapa Percetual Restaurantes 2021 .....	51
<b>Figura 15</b> Mapa Percetual (2020-2021) .....	52
<b>Figura 16</b> Bússola de diagnóstico de desempenho.....	54
<b>Figura 17</b> Trajetórias .....	56
<b>Figura 18</b> Audiência.....	58
<b>Figura 19</b> Tipo de publicação por restaurante (6 melhores).....	60
<b>Figura 20</b> Distribuição das áreas de conteúdo.....	61
<b>Figura 21</b> Publicação de Vendas (R106).....	63
<b>Figura 22</b> Publicação de Vendas (R402).....	63
<b>Figura 23</b> Publicação de Vendas (R807).....	64
<b>Figura 24</b> Publicação de Marca (R307).....	65
<b>Figura 25</b> Publicação de Marca (R301).....	66
<b>Figura 26</b> Publicação Relacional (R803) .....	67
<b>Figura 27</b> Publicação Serviços (R131).....	68
<b>Figura 28</b> Publicação Serviço (R809) .....	69
<b>Figura 29</b> Comentários na publicação (R307).....	70
<b>Figura 30</b> Reação a comentários (R807) .....	71
<b>Figura 31</b> Resposta a comentários (R402) .....	72
<b>Figura 32</b> Publicação Relacional (R707) .....	75
<b>Figura 33</b> Publicação de Vendas (R701).....	76

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> Impacto da COVID-19 nos Restaurantes de Bagkok .....	5
<b>Tabela 2</b> Empresas portuguesas e a sua dimensão .....	7
<b>Tabela 3</b> PME do setor da restauração e similares .....	8
<b>Tabela 4</b> Empresas total e da restauração na AMP .....	8
<b>Tabela 5</b> Lista de restaurantes pré-selecionados para análise.....	34
<b>Tabela 6</b> Codificação dos restaurantes da amostra.....	35
<b>Tabela 7</b> Mapa concetual de diagnóstico de estratégias .....	36
<b>Tabela 8</b> Modelo de classificação do conteúdo em redes sociais.....	37
<b>Tabela 9</b> Exemplo de matriz de análise de estratégias de comunicação .....	37
<b>Tabela 10</b> Tipo de publicações e o seu envolvimento.....	40
<b>Tabela 11</b> Rácios de envolvimento (Mapa de calor).....	41
<b>Tabela 12</b> Mapa Percetual .....	48
<b>Tabela 13</b> Peso das Interações.....	49
<b>Tabela 14</b> Ângulos das trajetórias .....	57
<b>Tabela 15</b> Distribuição das publicações .....	59
<b>Tabela 16</b> Distribuição das publicações por área de conteúdo, por restaurante (estratégias de comunicação) .....	60
<b>Tabela 17</b> Classificação de conteúdo dos piores restaurantes .....	73
<b>Tabela 18</b> Matriz de análise da estratégia de comunicação do R7 .....	73
<b>Tabela 19</b> Matriz de análise da estratégia de comunicação do R9 .....	74

## **Lista de abreviaturas**

PME – Pequena e Média Empresa

AMP – Área Metropolitana do Porto

UE – União Europeia

AHRSP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AMRR - Associação de Marcas de Retalho e Restauração

KPI – Indicador-chave de desempenho

ROI – Retorno sobre o Investimento

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009. É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

## Introdução

---

Atualmente, as redes sociais são um instrumento vital para as empresas, tendo assumido o papel de canais indispensáveis em toda a sua estratégia de comunicação institucional e de marketing. Segundo Neti (2011), as redes sociais representam uma oportunidade de marketing que ultrapassa o intermediário tradicional e liga diretamente a empresa com os clientes.

Com a pandemia da COVID-19, muitos negócios foram afetados, principalmente as pequenas e médias empresas, que não possuem os mesmos meios que as empresas de maior dimensão. Em Portugal, as Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam 99,9% do total (Pordata, 2020a) e nas quais se inclui a grande maioria da restauração, foram um dos setores que mais sofreu durante a pandemia. Tal como indicam Alonso, Brandão e Gonçalves (2021, p.314) “o setor da restauração foi dos mais afetados em Portugal com a pandemia e medidas de contenção, passando por grandes transformações na tentativa de adaptação e sobrevivência”. Neste setor altamente afetado pela pandemia, as empresas podem, através das redes sociais, conseguir apelar ao consumidor para gerar, por exemplo, encomendas através de serviços *take-away*, lançar novos produtos que se ajustem a esta nova realidade, ou até mesmo investir em recordatórios mais frequentes acerca dos produtos e serviços de que dispõem. É, por isso, um importante instrumento de sobrevivência e de estruturação do negócio.

Segundo Yarış e Aykol (2021), os restaurantes devem aparecer mais nas redes sociais, pois estas podem influenciar a escolha do restaurante por parte dos clientes. As plataformas podem ser utilizadas pelos restaurantes em diferentes situações, por exemplo, para encontrar colaboradores, obter *feedback* nas novas adições ao menu, podem ser usadas para divulgar ideias e boas práticas no sistema do restaurante, promover novos produtos, mas também permitem a que o restaurante consiga manter um diálogo direto com os clientes e alcançar potenciais novos clientes (DiPietro et al., 2012)

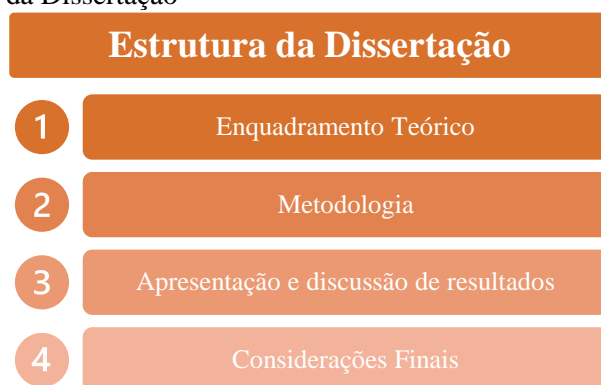
O objetivo deste estudo é perceber como foi a nas redes sociais da pequena indústria da restauração do Porto. Temos, assim, como objetivos compreender qual foi o uso dado às redes sociais durante os períodos de confinamento, caracterizar as estratégias de comunicação utilizadas, avaliar e medir o tipo e quantidade de envolvimento com os públicos, e, através de uma análise de *benchmarking*, identificar as empresas com o melhor desempenho na rede, a fim de elaborar recomendações que permitam otimizar as estratégias de comunicação dos restaurantes menos eficientes.

A metodologia de investigação é de natureza quantitativa, de orientação positivista, baseada no método dedutivo. A nossa amostra é composta por 18 restaurantes do Porto, para os quais foram recolhidas todas as publicações do Facebook, através da respetiva API, no período compreendido entre janeiro de 2020 e dezembro de 2021. Após uma análise de volumetria, suportada por estatística descritiva, apresentamos uma análise de *benchmarking* de desempenho de estratégias de comunicação, suportada por uma análise quantitativa de conteúdo.

A dissertação está estruturada tal como representado na Figura 1.

### Figura 1

Estrutura da Dissertação



A dissertação é composta na primeira secção pelo enquadramento teórico onde são abordados dois temas fundamentais. O primeiro compreende o impacto do COVID-19 nas pequenas e médias empresas, nas quais se inclui o setor da restauração, no contexto português. Avançamos depois para o estudo da comunicação digital em redes sociais, referindo as oportunidades que estas oferecem às pequenas e médias empresas, em especial às da restauração, e abordamos também as métricas das redes sociais e duas das tendências em estratégias de comunicação.

Na segunda parte da dissertação apresentamos a metodologia, questão e objetivos de investigação, assim como o desenho de investigação, seguindo-se da apresentação e discussão dos resultados. Por último, nas considerações finais, encerramos o estudo, referindo as contribuições, impactos, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

### 1 Impacto do Covid nas Pequenas e Médias Empresas

Em janeiro de 2020, a OMS - Organização Mundial de Saúde (2020), considerou que a epidemia do coronavírus era uma situação de emergência de saúde pública, tendo sido a 11 de março de 2020 declarada a situação de emergência de saúde global, uma pandemia. A atual pandemia da doença respiratória associada ao coronavírus, com o nome coronavírus 19 (COVID-19) tirou drasticamente várias vidas em todo o mundo (Klein & Todesco, 2021).

Devido ao rápido crescimento, a OMS divulgou diferentes medidas para proteger a saúde pública, sendo a mais importante o isolamento social, o que obrigou ao encerramento de todos os comércios que não fossem essenciais, apenas estava aberto o comércio importante para a sobrevivência humana (Flôr & Camacho, 2021). Estas medidas trouxeram vários efeitos secundários e para Klein e Todesco (2021) muitas economias foram fortemente impactadas.

Segundo Ribeiro (2021), que citou Thorgren e Williams (2020), “mais de metade das empresas acreditam que a COVID-19 terá um impacto bastante negativo e, portanto, devem agir rapidamente.” Muitos negócios fecharam, houve uma falta de consumo, originando assim um impacto negativo em quase todos os setores (Ribeiro, 2021), e alguns tiveram de repensar toda a sua estratégia de modo a conseguirem sobreviver (Mesquita et al., 2022). Segundo Mesquita et al. (2022), o setor do entretenimento, as agências de viagens, restaurantes, lojas, atividades artísticas e desportivas foram os mais afetados.

A pandemia não só teve um impacto nas empresas mas também nas práticas de consumo dos indivíduos, nomeadamente nos critérios de escolha e nos padrões de consumo (Ribeiro, 2021). Segundo Oana (2020), os consumidores começaram por optar por fazer compras em plataformas online, por ser mais seguro. Os produtos que simplificam a vida, como serviços de entrega de refeições, plataformas digitais de educação e de entretenimento, entre outras, passaram a ser mais procuradas pelos consumidores (Ribeiro, 2021). Segundo Oana (2020) as compras online eram na maioria produtos de higiene e de proteção, produtos de restaurantes e fast-food, roupas e produtos para a casa.

As pequenas e médias empresas (PME) tem os atributos para serem as mais vulneráveis à situação de crise pandémica (Klein & Todesco, 2021) pois apresentam menos recursos para efetuar uma resposta (Ribeiro, 2021). Acresce o facto de que a maior parte dos negócios das PME estão em sectores que foram fortemente atingidos (turismo, retalho e transportes) (Beglaryan & Shakhmuradyan, 2020).

As PME são definidas através de dois critérios pela Comissão Europeia, número de efetivos e volume de negócios. As microempresas têm menos de 10 funcionários e um volume de negócio inferior a 2 milhões de euros, as pequenas empresas tem menos de 50 funcionários e um volume anual de negócio inferior a 10 milhões de euros e, por fim, as médias empresas tem menos de 250 funcionários e um volume anual de negócio inferior a 50 milhões de euros ou um balanço inferior a 43 milhões de euros. (Mesquita et al., 2022). Esta dimensão de empresas fornece a base económica para a competitividade europeia, pois representam 99% de todas as empresas europeias e tem um papel significativo na economia europeia (Mesquita et al., 2022).

A pandemia trouxe grandes dificuldades para estas empresas, pois tiveram de parar o fabrico, a entrega de produtos e os seus serviços no mercado (El-Chaarani, 2021). Segundo o mesmo autor, El-Chaarani (2021), muitos donos e gerentes consideravam que a continuidade e a sustentabilidade do negócio não estava garantida, pois as empresas não eram capazes de pagar as suas obrigações financeiras, como salários e os empréstimos.

Várias empresas implementaram estratégias de controlo de custos, reduzindo os seus custos e eliminando despesas não importantes, enquanto outras optaram por uma estratégias de redução de custos, cortando a parte não lucrativa do seu negócio e a fechar filiais não importantes (El-Chaarani, 2021). Segundo Adian et al. (2020), as PME tiveram de ajustar o seu negócio durante a pandemia, ajustando a prestação de serviços, apostando em mais interações online com os seus clientes e numa adoção de pagamentos digitais.

Como estas adversidades as empresas tiveram de ajustar as suas estratégias de marketing, começando a usar as plataformas online para promover os seus produtos, servindo assim os seus consumidores fiéis e visando novos mercados (El-Chaarani, 2021). Segundo Ribeiro (2021), a digitalização foi a solução para que muitas PME pudessem comercializar os seus produtos.

## **1.1 A área da restauração em tempo de pandemia**

Como já foi referido anteriormente, em resposta ao surto, houve um confinamento (Sunthornpan & Hirata, 2021) e ficaram apenas aberto os setores de primeira necessidade, essas medidas afetaram muitos setores, sendo que um dos mais afetados o da indústria da restauração (Dube et al., 2021).

As várias restrições em viagens internacionais, regionais e locais também prejudicaram a indústria da hotelaria, visto que são industrias dependentes da mobilidade humana, o que faz com que a industria de serviços e da restauração apresentem um nível elevado de risco comercial (Sunthornpan & Hirata, 2021). Para além do fecho, o comportamento dos consumidores também teve um impacto negativo para os restaurantes, houve uma comportamento preventivo dos

clientes, evitando jantar fora em restaurantes, minimizando o contacto com pessoas, e assim minimizar os riscos e as hipóteses de ser infetado (Yang et al., 2020).

Sunthornpan e Hirata (2021) afirmaram que 60% dos 6 500 restaurantes dos Estados Unidos da América foram obrigados a fechar devido a dificuldades financeiras decorrentes da perda dos clientes que comiam nos restaurantes. O mesmo estudo mostra que as receitas totais da indústria da restauração diminuíram, -63% a 29 de março e estava a -40% a 30 de abril, comparando com as mesmas datas no ano anterior. Segundo ainda Sunthornpan e Hirata (2021), os donos dos restaurantes explicaram que as chances de um restaurante sobreviver eram de 72%, no primeiro mês da pandemia, e foram reduzindo atingindo os 15%, no sexto mês, o que mostra que os pequenos negócios podiam facilmente colapsar devido a esta crise provocada pela pandemia.

Segundo Sunthornpan e Hirata (2021), as PME deste setor estão a enfrentar um colapso iminente, pois podem não ter acesso à injeção de fundos tão grande como as grandes empresas. Segundo Lakshmi e Shareena (2020), alguns restaurantes podem demorar a algum tempo a recuperar das perdas que tiveram durante o período de confinamento.

Lakshmi e Shareena (2020) fizeram um estudo sobre o impacto do COVID-19 nos restaurantes e com esse estudo podemos observar que de uma amostra de 6 restaurantes, 2 deles fecharam, 3 tiveram de reduzir a operação e apenas 1 deles afirmar que está a operar normalmente. Com este estudo foi possível perceber que durante a pandemia muitos funcionários perderam o seu trabalho, muitos restaurantes tiveram de mudar o seu modelo de negócio face às adversidades operacionais que enfrentaram e muitos restaurantes não conseguiram ter lucros de modo a poder pagar as suas despesas (Lakshmi & Shareena, 2020).

No estudo feito por Sunthornpan e Hirata (2021), onde analisaram pequenos restaurantes em Bangkok, podemos observar que a maioria dos restaurantes (51%) foram afetados com um impacto muito grave, ou seja, todas as dimensões do seu negócio foram afetadas. Dos restaurantes restantes 23% sofreram um impacto grave e 24% sofreram um impacto moderado. Apenas 2% restaurantes mostraram terem sofrido um ligeiro impacto, como podemos observar na Tabela 1.

**Tabela 1**  
Impacto da COVID-19 nos Restaurantes de Bagkok

<i>Nível de Impacto</i>	<b>Nº de Restaurantes</b>
<i>Impacto muito grave</i>	51
<i>Impacto grave</i>	23
<i>Impacto moderado</i>	24

Fonte: Sunthornpan & Hirata (2021) adaptado

Podemos observar, no mesmo estudo de Sunthornpan e Hirata (2021), que os três grandes problemas encontrados para estas empresas foi a redução das vendas, uma descida da procura e a redução do lucro. Para aumentar as vendas foram encontradas soluções como encomendas e entregas através de plataformas de entregas, encomendas através de plataformas de redes sociais e a criação de um novo menu mais barato. De modo a reduzir os custos foram tomadas medidas como a redução do espaço/ procurar um espaço mais barato, reduzir o horário de expediente, reduzir salários/colaboradores, reduzir horário de trabalho, reduzir menu/serviços e a poupança de custos. As últimas medidas apresentadas são mais drásticas como o encerramento temporário e permanente (Sunthornpan & Hirata, 2021).

De modo a conseguirem pagar os seus custos fixos teve de haver uma adaptação, sendo uma das opções o *delivery*, em português, serviço de entrega. Muitos restaurantes já usavam este serviço como um complemento anteriormente, mas após o confinamento, este serviço passou a ser uma forma que os restaurantes encontraram de ser manter abertos e suportar assim as suas despesas (Finkler et al., 2020).

Para os consumidores o *delivery* acabava por ser uma hipótese mais viável do que o jantar no restaurante, e durante a pandemia os mesmo preferiram sempre serviços de *take-away*, *delivery* ou *drive-through* (Yang et al., 2020). Esses serviços são fornecidos pelo estabelecimento que recebe os pedidos por telefone, app ou site (Finkler et al., 2020) ou através de aplicações terceiras de entrega de comida (Yang et al., 2020) como UberEats, Glovo, etc. Os clientes podem ir buscar as suas encomendas ao restaurante ou ter as mesmas entregues à porta de suas casas (Yang et al., 2020).

No entanto, este tipo de serviços foi uma vantagem para restaurantes de fast-food que já possuíam equipamentos como infraestruturas digitais e janelas *drive-through*, no entanto os restaurantes com serviço completo não foram capazes de se adaptar tão rapidamente à mudança e, consequentemente, tiveram um maior impacto financeiro (Sunthornpan & Hirata, 2021).

O setor da restauração precisou de se adequar e inovar, segundo Finkler et al. (2020, p.99)

uma alternativa é inserir os conceitos de sustentabilidade nos seus processos, o que pode permitir redução de custos a médio e longo prazos, diferencial de imagem, atraindo novos clientes, contribuir para a melhoria da qualidade ambiental local e para a inclusão de critérios relacionados a questões sociais para a escolha de matérias-primas e insumos e bem-estar dos trabalhadores.

Mesmo com a abertura das instalações físicas, terá de haver também uma reestruturação dos serviços, segundo Finkler et al. (2020) tornar os serviços livres de contacto ou até mesmo sem contacto, através de apps, quiosques de auto-atendimento, robôs, sites com inteligência artificial e *chatbox* para uma comunicação sem riscos, outra alternativa é também os pagamentos digitais.

## 1.2 Contexto português

### 1.2.1 As PME em Portugal

Segundo Baptista (2021, p.9), “As pequenas e médias empresas (PME) são a base da economia europeia e portuguesa.” Ao analisarmos os dados fornecidos pela PorData (2020a), podemos perceber que as PME em 2019, representavam cerca de 99,8% das empresas totais em Portugal. Em 2019, existiam no total 1 335 006 empresas em Portugal sendo que 1 333 649 são pequenas e médias empresas (PorData, 2020b), conseguimos assim perceber que Portugal é dependente das PME, contribuindo para 79% dos empregos e cerca de 67% do Produto Interno Bruto (Baptista, 2021). Na Tabela 2 podemos observar o número e a dimensão das empresas em Portugal ao longo dos anos.

**Tabela 2**

Empresas portuguesas e a sua dimensão

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2013	1.119.447	1.118.427	1.020
2014	1.147.154	1.146.119	1.035
2015	1.181.406	1.180.331	1.075
2016	1.214.206	1.213.107	1.099
2017	1.260.436	1.259.234	1.202
2018	1.295.299	1.294.037	1.262
2019	1.335.006	1.333.649	1.357

Fonte: INE, PORDATA, consultado a 20/01/2020

As Pequenas e Médias Empresas no nosso país tem sofrido um aumento ao longo dos anos, em 2019 havia mais 215 222 empresas do que em 2013 (PorData, 2020b). Dentro das PME o setor relevante para o estudo o do alojamento, restauração e similares que segundo Madeira et al. (2021), tem um papel essencial na economia de um país. Este setor segue mesmo padrão das PME em geral, apresenta também um crescimento, desde 2004 os números têm aumentado. Segundo Madeira et al. (2021), em 2018, o setor do alojamento, restauração e similares representava 10% das empresas em Portugal, 9% das pessoas em serviço e 3% do volume de negócios. Portugal

contava em 2019 com mais 31 998 empresas do que em 2004, como podemos observar na Tabela 3.

**Tabela 3**

PME do setor da restauração e similares

<b>Anos</b>	<b>Setores de atividade económica</b>	
	Total	Alojamento, restauração e similares
2004	1.114.354	85.973
2010	1.167.168	85.919
2015	1.180.331	91.780
2018	1.294.037	113.135
2019	1.333.649	117.971

Fontes: INE, PORDATA, consultado a 20/01/2021

Em 2019, o setor do alojamento, restauração e similares representavam quase 8% das pequenas e médias empresas portuguesas. De um total de 1 333 649 PME existem 117 971 da área do alojamento, restauração e similares, em 2019 (PorData, 2020c). Ao longo dos últimos dez anos, a indústria da restauração portuguesa tem experienciado um enorme crescimento, que está associado ao crescimento do turismo em Portugal, especialmente nas regiões da costa algarvia, em Lisboa e no Porto (Madeira et al., 2021). Segundo ainda Madeira et al. (2021), restauração e serviços similares são cerca de 79% das empresas do setor do turismo, 62% do volume de negócios e 73% das pessoas que trabalham no setor.

A Região Norte conta com cerca de 20% do volume de negócios (Madeira et al., 2021). A Área Metropolitana do Porto (AMP) tem empresas da área da restauração presentes em grande número, como conseguimos observar na Tabela 4.

**Tabela 4**

Empresas total e da restauração na AMP

<b>Anos</b>	<b>Setores de atividade económica</b>	
	Total	Alojamento, restauração e similares
2009	199.369	12.677
2010	191.519	12.187
2018	205.419	15.835
2019	216.170	16.804

Fonte: INE, PORDATA, consultado a 20/01/2021

Ao analisarmos os dados da PorData (2020d), podemos perceber que também na Área Metropolitana as empresas do setor da restauração estão a aumentar, com um aumento de 4 127 empresas.

### **1.2.2 A Pandemia e a Restauração Portuguesa**

Com a chegada da pandemia Portugal teve de tomar medidas para controlar a propagação do vírus. A 18 de março de 2020 foi declarado Estado de Emergência através do Decreto do Presidente da República nº14-A/2020, que possuía um período de 15 dias com possibilidade de ser renovado. A renovação aconteceu então 15 dias depois, no dia 2 de abril de 2020, através do Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020. Existiu mais uma renovação passado os 15 dias, o que significava que o Estado de Emergência ia durar até dia 2 de maio de 2020, Decreto do Presidente da República nº 20-A/2020.

Durante este período de cerca de 2 meses, os restaurantes tiveram de encerrar, podendo apenas fazer entregas ao domicílio e take-away, como podemos comprovar pelo ponto 2 do Artigo 11º do Decreto nº2-C/2020, “Os estabelecimentos de restauração e similares podem manter a respetiva atividade, se os seus titulares assim o decidirem, para efeitos exclusivos de confeção destinada a consumo fora do estabelecimento ou entrega no domicílio, diretamente ou através de intermediário.”

Entrámos numa situação de calamidade e foi estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-C/2020, a abertura de restaurantes a 18 de maio com limitações, 50% da lotação total e com encerramento às 23h00. Os restaurantes eram obrigados também cumprir as medidas sanitárias necessárias, indicadas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2020. A situação de calamidade foi prolongada até 14 de junho.

A 11 de junho passamos para situação de contingência, os restaurantes podiam estar abertos cumprindo as seguintes regras, 50% da capacidade, só podiam aceitar clientes até às 00h00 e fechavam à 01h00 e apenas eram permitidos grupos de 10 pessoas, exceto se pertencem-se ao mesmo agregado familiar.

A situação manteve-se durante o verão e a 6 de novembro de 2020 foi declarado novamente estado de emergência. Acabando por ser anunciado a 13 de janeiro de 2021 um segundo confinamento. A restauração volta a fechar podendo apenas servir em takeaways e entregas ao domicílio, como podemos observar no Decreto n.º 6-B/2021.

A 19 de abril de 2021 os restaurantes podiam abrir com limitações, “(...) no interior, máximo de quatro pessoas por grupo; em esplanadas, máximo de seis pessoas por grupo) até às 22 h durante a semana e 13h ao fim de semana e feriados.” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2021,

p.31). Posteriormente a 3 de maio, “no interior, máximo de 6 pessoas por grupo; em esplanadas, máximo de 10 pessoas por grupo) sem limite de horários” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2021, p.31)

A 9 de julho de 2021 foi anunciado, no EPortugal (2021) que

A apresentação do Certificado Digital Covid-19 da União Europeia (UE) ou de teste negativo passa a ser obrigatória no acesso a estabelecimentos turísticos e alojamento local, em todo o país. Nos concelhos com risco elevado e muito elevado, a medida aplica-se também ao interior de cafés e restaurantes, a partir das 19h de sexta-feira e durante todo o fim de semana e feriados.

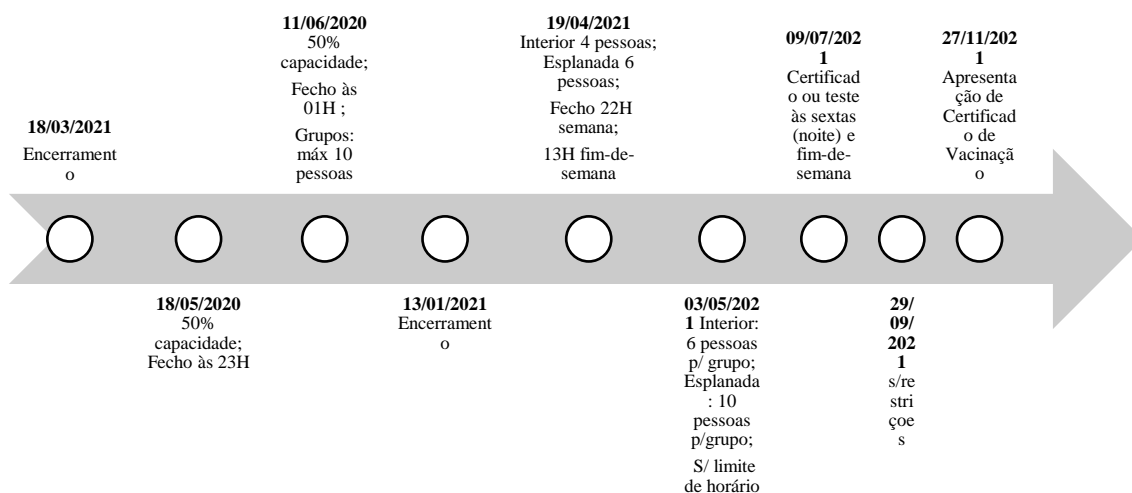
A 29 de setembro de 2021, na Resolução do Conselho de Ministros n.º 135-A/2021 (2021, p. 4-9)) foi anunciado que

Os estabelecimentos de restauração e similares deixam de ter limites no que concerne ao número de pessoas por grupo, sendo também eliminada a necessidade de apresentação de Certificado Digital COVID da UE ou teste com resultado negativo para acesso a estabelecimentos de restauração.

Recentemente, com o novo avanço da pandemia e o surgimento de uma nova variante, o país apresentou novamente restrições, tendo o setor da restauração também sido afetado, segundo o Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/2021, publicado a 27 de novembro de 2021, a partir de dia 1 de dezembro é necessário a apresentação do Certificado Digital COVID-19 da EU.

Em síntese, as diferentes fases que o setor da restauração enfrentou encontram-se representadas na Figura 2.

**Figura 2**  
Linha Temporal COVID-19 (Restauração)



Para proteger a população nas épocas festivas, Natal e o Ano Novo, foram criadas restrições que chegaram ao fim a 18 de fevereiro de 2022 com o Decreto-Lei nº23-A/2022. Durante este longo período de restrições, “o setor da restauração foi dos mais afetados em Portugal com a pandemia e medidas de contenção, passando por grandes transformações na tentativa de adaptação e sobrevivência” (Alonso et al., 2021. p.314).

Segundo Alonso et al. (2021, p.314) “Grande parte das empresas fecharam temporária ou definitivamente ou entraram em lay-off, e os seus Recursos Humanos (RH) foram duramente atingidos por todas estas transformações. Destaca-se, nomeadamente, redução no volume de negócios e no pessoal efetivamente a trabalhar”. Segundo Aboim (2020, p.34)

No setor do Alojamento e Restauração, ainda que o lay-off fosse uma medida adotada por quase todas as empresas, o valor da redução do número de funcionários no último mês foi muito elevado, refletindo todas as dificuldades que este setor em específico vivenciou.

Os restaurantes de modo a conseguirem diminuir as perdas que enfrentaram e gerar lucros para conseguirem manter os seus negócios tiveram de inovar e expandir os seus negócios, vendo oportunidades no take-away e nas entregas ao domicílio (Aboim, 2020). De acordo com um estudo da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRSP), que foi citado por Madeira et al. (2021), 75% dos restaurantes pararam de trabalhar durante cerca de 2 meses e apenas 25% trabalharam parcialmente, através dos takeaways e das entregas em casa. O mesmo estudo relata que se não existir um apoio do governo 70% dos restaurantes não iram conseguir pagar salários, 60% das pessoas considera que o apoio não é o adequado, considerando que o adequado seria um apoio não reembolsável, podemos verificar também que 30% dos restaurantes consideraram insolvência.

Segundo o estudo da AHRSP, citado por Aboim (2020) os volumes de negócios tiveram uma queda superior a 80% no mês de março, valor esse que aumentou imenso em abril, tendo 81% dos inquiridos registado faturação zero, das empresas do estudo 17% consideraram declarar insolvência no primeiro mês, tendo esse valor subido para 27% no mês seguinte.

O Governo Português ofereceu medidas de apoio às empresas, como a suspensão do pagamentos de obrigações fiscais e contributivas, moratórias ao pagamento de juros e capital de créditos já existentes, acesso a novos créditos com juros bonificados ou garantias do estado (Aboim, 2020).

Segundo um estudo a AMRR – Associação de Marcas de Retalho e Restauração, em 2021, que foi citado no Observador (2022), e que mostra houve uma quebra de quase 30% do volume de

negócios face a 2019 e que nos últimos 2 anos, 2020 e 2021, o comércio a retalho e a restauração “perderam cerca de 1/3 da sua faturação, ou seja, o equivalente a oito meses de faturação”.

Segundo um estudo feito por Madeira et al. (2021), onde foram entrevistados restaurantes de diferentes (restaurantes típicos, restaurantes de fast-food, etc.) distribuídos por todo o país, de modo a perceber qual foi o impacto da pandemia nas empresas da restauração e onde os resultados foram divididos em 4 grupos:

- Perceções sobre o período pós-pandémico;
- Medidas do governo;
- Estratégias para o futuro;
- Lições para o futuro.

No primeiro ponto, conseguimos perceber o que os empresários do setor da restauração sentiram com o período pós-pandémico. O pessimismo, com a visão de uma recuperação lenta e difícil; a resiliência, que foi associado com o recomeço/começar de novo; a incerteza, que foi observada no caos e na sobrevivência; e as oportunidades, oportunidade de redirecionar o seu negócio no mercado interno. Podemos assim verificar que apesar de existir pontos negativos também existe uma força por parte dos empresários da restauração de agir, com novas oportunidades (Madeira et al., 2021).

Relativamente ao segundo ponto, medidas do governo, podemos perceber que, segundo Madeira et al. (2021), tiveram apoios para custos operacionais, manutenção de locais de trabalho, linhas de crédito simplificadas à taxa zero ou mesmo com uma taxa não reembolsável e com um período de carência até ao início do pagamento, principalmente para micro e pequenas empresas familiares. Nesta análise também foi salientado que os participantes referiram que deveria existir menos burocracias e impostos (Madeira et al., 2021).

No terceiro ponto, estratégias para o futuro, podemos perceber que existe uma vontade de recomeçar por parte dos restaurantes, o que implica alguns medos mas traz também a vontade de criar novos serviços (Madeira et al., 2021). Pretende também utilizar estratégias que permitem a recuperação de clientes antigos e atração um público-alvo novo, através da inovação de produtos e novas formas de serviço. Sendo importante também investir na comunicação, através das redes sociais e melhorar a estratégia de marketing. Por último, outra estratégia é aumentar o número de

horas de serviço, aumentando o número médio de refeições mas mantendo a qualidade do serviço (Madeira et al., 2021).

No último ponto da análise do estudo de Madeira et al. (2021), nas lições para o futuro, foram definidos 4 tópicos:

- gestão – repensar a operação do restaurante de modo a ser possível aumentar a margem de lucro e ter, a longo prazo, um negócio sustentável;
- necessidade de um fundo - ter um montante salvaguardado para situações similares;
- higiene – existe uma valorização da saúde, é preciso uma implementação maior de medidas para a segurança dos clientes, tal como uma maior limpeza;
- compromisso social – de modo a reeducar os intervenientes da restauração, com novos hábitos e modos de vida.

Em síntese, segundo Madeira et al. (2021), a estratégia de recomeçar, oferecendo novos produtos e serviços, instalando serviços de takeaway e implementando medidas de higiene, combinando também com uma estratégia de comunicação, redirecionar o público alvo, são visto como um futuro para todos os empresários do setor da restauração.

## **2 Comunicação em redes sociais: oportunidades, estratégias e métricas de desempenho**

Segundo Fetue (2020), nos últimos anos que o mundo tem sofrido constantes alterações, evoluindo em diferentes vertentes (social, política e económica). Foi experienciado um boom tecnológico, que trouxe “um maior desenvolvimento e uma maior instabilidade quanto à imutabilidade das crenças e tendências” (Fetue, 2020, p.14). Segundo o mesmo autor, este aumento trouxe às empresas a necessidade de se diferenciarem dos seus concorrentes, através não só da qualidade dos produtos, mas também pela qualidade da relação que têm com os seus clientes e como mantém a mesma (Fetue, 2020).

A evolução do meio digital, tem uma influência nas empresas e como são definidos os seus valores e ações, pois atualmente os clientes estão cada vez mais informados e exigentes e por isso o produto/serviço tem de estar em contante modificação para assim atender as necessidades dos clientes (Lamberton & Stephen, 2016).

Segundo Fetue (2020, p.24), “a internet apresenta-se ao marketing como um canal adicional para a obtenção dos serviços na ótica do consumidor, permitindo ao mesmo tempo estabelecer uma ligação mais próxima com os clientes”. Esta proximidade vai permitir definir perfis mais claros de clientes, o que irá facilitar na escolha de estratégia de marketing indicada para cada segmento. Segundo Ribeiro (2021), que citou a *American Marketing Association* (2017), “o marketing

digital são todas as atividades, instituições e processos facilitados pelas tecnologias digitais para criar, comunicar e fornecer valor aos clientes e outros interessados”.

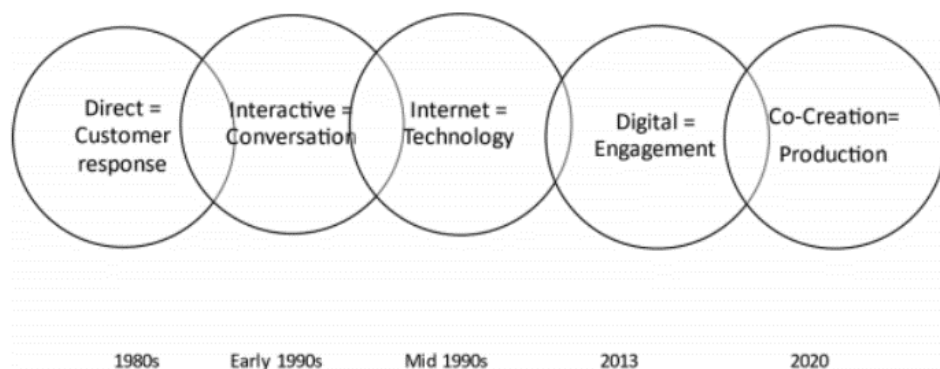
O marketing digital engloba as importantes construções de interação e envolvimento (*engagement*), tornando assim a utilização da tecnologia digital mais poderosa. O marketing digital não é apenas a utilização da tecnologia mas também uma mentalidade e uma forma de pensar o marketing, diferente da do passado (Zahay, 2021).

Segundo Zahay (2021), existem conceitos base no glossário do marketing digital:

- Customização: Tornar cada produto único para os seus consumidores
- Marketing Digital: Usar tecnologias para facilitar o processo de marketing com o objetivo de facilitar a interação com os consumidores e o envolvimento.
- Marketing Interativo: Lembrar-nos do que os consumidores nos dizem, o marketing é uma conversa
- *Internet Marketing*: Usar a Internet para facilitar o processo de marketing
- Customização em Massa: Usar um conjunto pré-definido de características de um produto para permitir ao consumidor desenvolver o seu próprio produto.
- Personalização: Criação de uma comunicação única para cada consumidor.
- Envolvimento (*Engagement*): A co-criação de valor com uma marca por uma variedade de comportamentos dos consumidores.
- Cocriação: O esforço conjunto da marca e dos seus consumidores para desenvolver novos produtos e comunicações estratégicas.

O contexto histórico é importante porque o termo marketing digital não aconteceu da noite para o dia. Embora o conceito de marketing interativo tenha sido desenvolvido antes de a utilização generalizada da tecnologia de rede no marketing, quando a Internet e as redes associadas se tornaram importantes nos negócios, o marketing na Internet tornou-se termo largamente utilizado. Gradualmente, o termo marketing na Internet evoluiu ao ponto de o marketing digital se tornar o termo agora mais utilizado para a tecnologia digital e as redes no processo de marketing, com objetivos associados de envolvimento do cliente, interação e medição (Zahay, 2021), podemos verificar esta evolução do marketing na Figura 3.

**Figura 3**  
Evolução do Marketing Digital



Fonte: Zahay (2021)

Nos anos 80, o conceito de Marketing Digital surgiu e era utilizado quando “as empresas comercializavam através de vendas diretas, correio e outras formas de comunicação tradicional”, depois passou a ser visto como um marketing interativo, ou seja, tornou-se uma conversa (Ribeiro, 2021, p.10). Segundo o mesmo autor, “esta evolução, fez com que as comunicações personalizadas substituíssem as comunicações de massa e entregassem a mensagem certa ao cliente certo” (Ribeiro, 2021, p.10). Esta abordagem fez com que os dados recolhidos passassem a ser utilizados para criar um valor real para ambos os clientes e as empresas. O *Internet Marketing* veio dar importância ao comportamento do consumidor e aos meios de comunicação social, tendo-se tornado um fenómeno devido ao crescimento rápido permitiu que o cliente se envolvesse mais com a marca (Ribeiro, 2021). Segundo Zahay (2021), estes dois últimos conceitos (Marketing Interativo e *Internet Marketing*) foram incluídos nos conceitos de Marketing Digital, tendo este evoluído para um processo de envolvimento (*engagement*) e cocriação.

Segundo Fetue (2020, p.24),

a internet é uma ferramenta que deve ser usada de forma equilibrada uma vez que deve usufruir do poder da comunicação de massa com a interatividade já que permite obter um feedback dos consumidores, com os riscos associados em caso de situações menos positivas. Para além de permitir este feedback, também permite promover e vender produtos e serviços, responder a solicitações dos consumidores e neste processo de troca, fidelizá-los.

Atualmente verifica-se um crescimento da importância do marketing digital, social e móvel (*DSMM – Digital, Social Media and Mobile*). Este crescimento está relacionado com as inovações tecnológicas, o crescente número de pessoas com acesso à Internet em casa, Internet a preços acessíveis, desenvolvimento de plataformas de redes sociais e a utilização de dispositivos inteligentes (*smartphones*, etc.) na procura e compra dos consumidores (Lamberton & Stephen,

2016). A interatividade, flexibilidade, monitorização e segmentação são, portanto, os alguns dos pontos da internet (Fetue, 2020).

A expansão e a influência das redes sociais tem aumentados durante os últimos anos e estas aplicações mudaram a maneira como os empresários olham para estes meios de comunicação, começando a notar o potencial que têm a nível empresarial e comercial (Wang & Kim, 2017).

## **2.1 As oportunidades das redes sociais nas PME**

As redes sociais providenciam meio pessoas comunicarem e manterem relações entre si e uma forma de entretenimento (Shimazaki & Pinto, 2016), mas as próprias plataformas foram evoluindo para satisfazer também as necessidades das empresas e dos consumidores (Abreu, 2016). Atualmente as redes sociais tem uma forte presença no quotidiano dos consumidores (Ribeiro, 2021).

Segundo Neti (2011), as redes sociais representam uma oportunidade de marketing ultrapassa o intermediário tradicional e liga diretamente a empresa com os clientes, várias empresas de grande dimensão exploram iniciativas onde utilizam marketing em redes sociais.

O Marketing digital pode ser usado pelas PME de duas formas: comunicação num sentido e comunicação bidirecional. A comunicação num sentido não permite aos utilizadores finais de expressarem os seus pontos enquanto a comunicação bidirecional dá uma plataforma tanto à empresa como aos utilizadores de apresentarem os seus comentários e terem um diálogo partilhado (Kumar & Ayedee, 2021). Canais de comunicação de via única são por exemplo, *banners*, *e-mails*, meios de comunicação impressos enquanto as redes sociais são meios bidirecionais pois permitem que os clientes forneçam feedback (Kumar & Ayedee, 2021).

Segundo Fetue (2020) conseguimos obter vários benefícios ao utilizar as redes sociais como uma ferramenta de marketing como a capacidade que estas redes nos dão de conseguirmos encontrar potenciais públicos-alvo. Este benefício vai permitir que as empresas consigam utilizar uma estratégia personalizada, atraindo potenciais novos clientes. Segundo Fetue (2020, p.27) “através do marketing nas redes sociais, as empresas são capazes de interagir com o seu público, escolhendo a demografia, a geografia e outras informações pessoais que lhes permitam chegar ao público com informações e características”.

Para além de serem uma boa forma para chegar a novos públicos e atraí-los, permitem também que as PME consigam gerir as relações com os consumidores e construir uma comunidade online (Yan & Musika, 2018). Os benefícios não se limita a atrair clientes e ganhar visibilidade mas também permite ganhar a confiança dos consumidores (Kumar & Ayedee, 2021).

As redes sociais permitem que as PME sejam mais competitivas no mercado, ajudando na proximidade com o cliente, o que posteriormente faz com que o cliente queira saber quem é a pessoa por detrás dos produtos/serviços, é criada uma ligação entre cliente-empresa. Os clientes sentem que são ouvidos e há a possibilidade das empresas responderem às suas questões, para além de permitirem que os consumidores partilhem experiências (Ribeiro, 2021).

Mas porquê que estas empresas de pequenas dimensões devem adotar a utilização de redes sociais? Segundo Kumar e Ayedee (2021), porque dá várias oportunidades como, uma melhor experiência de compra, ajuda na comunicação e colaboração e para além disso é uma maneira de rápida comunicação, uma forma de poupar custos, ajuda a sensibilizar os colaboradores, cria um melhor apoio ao cliente e dá visibilidade a marcas da região.

Um exemplo são as páginas no Facebook pois ajudam em diferentes formas. Desde dar uma estratégia de marketing e uma nova oportunidade de negócios, a ajudar a criar uma relação mais causal entre empresa-cliente. São uma mais-valia para as PME devido a permitirem que as empresas possam partilhar os seus negócios/produtos para várias pessoas, talvez futuros consumidores, de um modo mais barato (Sarkar & Ghosal, 2018). O Instagram também possui diversos tipos de conteúdo, de pessoas individuais ou empresas, e está a apresentar um grande potencial para as empresas por esse contacto direto entre empresa-consumidor (Costa & Brito, 2020).

Com os efeitos da pandemia, algumas PME começaram a utilizar as redes sociais como uma solução para resolver os problemas criados pela COVID-19 (Kumar & Ayedee, 2021). A digitalização foi uma das soluções encontradas para continuarem a conseguir comercializar os seus produtos, surgindo assim uma preocupação com as redes sociais pois as empresas precisaram de comunicar os seus produtos (Ribeiro, 2021). Durante este tempo muitas empresas do retalho, lojas de roupa e similares começaram a fazer diretos no Facebook para comunicar os seus produtos.

Atualmente as PME pretendem investir mais tempo e dinheiro nas redes sociais, uma tendência que é provável continuar presente, num estudo feito pelo *The Manifest* 92% pretende fazer esse investimento (Herhold, 2018).

## **2.2 As empresas da restauração e as redes sociais**

As redes sociais podem ser utilizadas em várias áreas de negócios, incluindo na restauração, tendo vindo a tornar-se importantes na escolha de restaurantes por parte dos indivíduos e são um canal de marketing bastante importante para criar relações entre o restaurante e os consumidores (Gruss et al., 2020).

As redes sociais podem e já são usadas para diferentes situações, segundo DiPietro et al. (2012) podemos usa-las para:

- Encontrar colaboradores – a publicação de uma posição disponível nas redes sociais é fácil, grátis e atinge um público-alvo de pessoas que estão interessados na operação e que provavelmente já tem experiência na área;
- Podemos obter feedback nas novas adições ao menu – os restaurantes podem fazer uma pesquisa, nas redes sociais, para pesquisa e desenvolvimento do que os seus clientes dizem sobre o restaurante;
- Divulgar ideias e boas práticas por todo o sistema do restaurante – estas plataformas são benéficas para as comunicações tanto externas como internas, o que permite aos donos de partilharem as boas práticas e informações;
- Promover novas publicações ou produtos – um restaurante pode utilizar as redes sociais para obter feedback sobre um novo produto;
- Usar os colaboradores como embaixadores da marca – os restaurantes podem usar os seus colaboradores para espalhar o entusiasmo e informação sobre o restaurante;
- Manter um diálogo direto com os clientes e alcançar potenciais novos clientes - as redes sociais permitem às empresas manter o contacto com os seus clientes regularmente, para os informar das novidades;
- Aumentar o interesse e o tráfego através da partilha de informação – podem criar concursos, cupões e *giveaways*; mostrar inspirações de menu e partilhar feedback positivo dos clientes;
- Atualizar a comunidade e os clientes de novos projetos - abertura de um novo restaurante, remodelação de um antigo, etc.

Segundo um estudo feito por DiPietro et al. (2012), não existe uma rede específica que os restaurantes usem em particular, mas olham para as mesmas como uma forma de marketing de baixo custo. Segundo Lepkowska-White et al. (2019) focam-se em fazer atividades promocionais nas redes sociais de modo a atrair pessoas. Segundo o estudo de Lepkowska-White & Parsons (2019) muitos usam as redes sociais como uma ferramenta publicitária e promocional, que ajuda na *word of mouth* e que as redes sociais tem um influência na escolha dos restaurantes por parte dos clientes.

Segundo Lepkowska-White (2017), no seu estudo *Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business*, as redes sociais são vistas como uma forma de marketing que alcança um grande número de pessoas e que possui custos inferiores. Já para Sanchis Verdeguer et al. (2014), num estudo feito aos restaurantes espanhóis, as redes sociais são utilizadas para comercializar produtos/serviços, aumentar as vendas e para

complementar o departamento de recursos humanos. Muitos restaurantes são anárquicos e conservadores, por isso apenas uma pequena parte utiliza e gerem as redes sociais de uma forma estratégica ou criativa, de modo a utilizar todo o potencial destas redes. Poucos são os que fazem também a monitorização das suas redes e por isso não usam essa informação de modo a melhorar as suas estratégias (Lepkowska-White et al., 2019).

A restauração sente muitos desafios na utilização das redes sociais, sendo o maior perceber o verdadeiro potencial das mesmas (Lepkowska-White, 2017). Segundo (Lepkowska-White & Parsons, 2019) existem uma série de desafios que fazem com que os restaurantes subutilizem as redes sociais, no estudo *Strategies for monitoring social media for small restaurants* os autores referiram como desafios:

- os próprios clientes;
- medo/tensão em publicar nas redes sociais, têm medo de estragar as suas reputações com algo que seja dito ou que tenham uma resposta negativa a algo;
- dificuldade em lidar com comentários negativos;
- a criação de *posts* pode ser assustadora, especialmente porque as pessoas que estão encarregues de tomar conta das redes sociais não possuem muita experiência na área.

Segundo o mesmo estudo, as PME de restauração não estão dispostas ou não são capazes em fazer um investimento nas redes sociais. Muitas olham apenas para as redes sociais como a uma estratégia de marketing mais barata, dando a tarefa a pessoas que não tem experiência na área e por isso não sabem como utilizar o potencial destas plataformas ao máximo (Lepkowska-White & Parsons, 2019).

Para Yariş e Aykol (2021), os restaurantes devem aparecer mais nas redes sociais, pois as redes sociais influenciam a escolha do restaurante por parte dos clientes, devendo mostrar o ambiente das suas instalações, mostrar os seus menus, publicar fotos dos seus pratos com frequência, pois esta visão vai ajudar a atrair clientes.

### **2.3 Estratégias de comunicação em redes sociais**

As empresas começaram a trabalhar para criar uma presença nestes canais, explorando os seus benefícios, mas criar uma presença nas redes sociais sem uma estratégia pode trazer complicações. Sem uma ideia clara de quem é o público-alvo e dos objetivos de negócio as empresas não conseguem medir o retorno do investimento (ROI), para além de que a falta de planeamento, recursos e responsabilidades pode levar a que o consumidor perca interesse (Lardi & Fuchs, 2013). Segundo Ogbuji e Papazafeiropoulou (2016), estabelecer uma presença nas redes sociais sem uma estratégia definida pode trazer riscos e não se aproveita os benefícios que as redes

sociais dão. Por outro lado, muitas empresas consideram que seja difícil implementar uma estratégia de redes sociais que tenha sucesso.

É importante que as redes sociais sejam utilizadas de modo a potenciar as oportunidades que oferecem às empresas, como por exemplo ganhar confiança e construir um compromisso com os colaboradores, clientes e intervenientes interessados (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016).

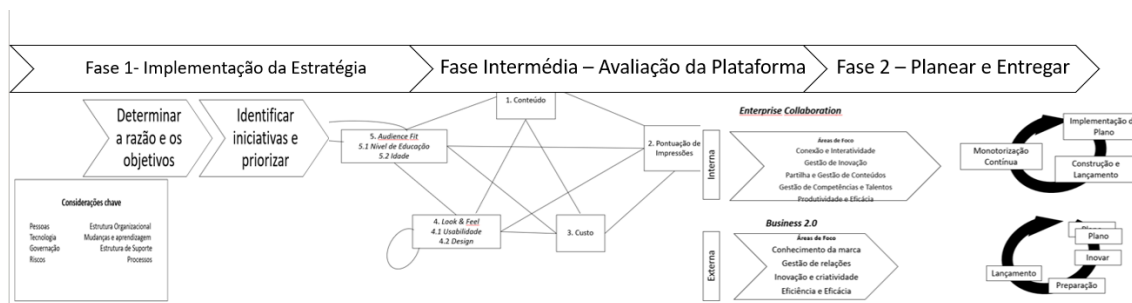
Segundo Lardi e Fuchs (2013), uma estrutura de estratégia para as redes sociais dá uma orientação durante todas as fases de desenvolvimento e implementação, é uma ferramenta única para as empresas que precisem de um “guia” passo a passo para construir as redes sociais e obter resultados reais e mesuráveis.

Segundo Effing e Spil (2016) existem 7 elementos necessários para uma estratégia de redes sociais: público-alvo, o canal escolhido, os objetivos, recursos, políticas, monitorização e atividades de conteúdo. No público-alvo, as empresas devem definir qual é o público alvo que pretendem abordar com as redes sociais, de modo a conseguirem segmentar as populações conforme a sua prioridade. O canal escolhido determina a eficácia e a adequação da comunicação, diferentes grupos-alvo têm de ser abordados em diferentes meios de redes sociais, temos de seleccionar o meio apropriado para o grupo-alvo escolhido. De modo a ter algum valor as redes sociais devem estar alinhadas com os objetivos da empresa. Os recursos devem ser adequados de modo a terem sucesso nas redes sociais, por exemplo fornecer uma formação sobre redes sociais aos colaboradores. As políticas: têm de se estabelecer algumas regras básicas de modo a regular a comunicação corporativa dos colaboradores e proteger os direitos à liberdade de expressão. Estas políticas são necessárias para evitar prejudicar a empresa no caso de os colaboradores não terem limites na forma de como comunicam nas redes sociais. A monitorização serve para as empresas saberem o que se tem dito desta e dos seus produtos. Por fim, as atividades de conteúdo: é definida uma linha editorial clara e é também definido um calendário de modo a ajudar a regular a contribuição de cada plataforma social.

Mas para Ogbuji e Papazafeiropoulou (2016) a estratégia acima não possui os fatores necessários numa estratégia abrangente de redes sociais, visto que não possui os requisitos necessários para avaliar a prontidão, o desenvolvimento e a implementação destes meios de comunicação nas empresas. O mesmo autor propôs então uma nova estrutura de estratégia, sendo uma junção de dois estudos. Utilizando a estrutura de Lardi e Fuchs (2013), que oferece um passo a passo detalhado de como proceder na implementação de uma estratégia de redes sociais tendo em conta a principal meta e os objetivos da empresa, e acrescentou a estrutura de Tavana et al. (2013), que explica como escolher a plataforma de rede social mais apropriada à empresa. A junção das duas estruturas, segundo Ogbuji e Papazafeiropoulou (2016), dá a informação necessária para a adoção

e melhoria de uma comunicação em redes sociais já existente e o método mais útil para a seleção da plataforma, podemos observar a estrutura na Figura 4.

**Figura 4**  
Estrutura Estratégica de Redes Sociais



Fonte: Ogbuji e Papazafeiropoulou (2016) adaptado

A Fase 1 – Desenvolvimento da Estratégia (*Phase 1 – Develop Strategy*), retirada do estudo de Lardi e Fuchs (2013), permite uma avaliação completa da competência da empresa em relação à prontidão, capacidade, objetivos e a capacidade de adotar as redes sociais nos seus negócios. Permite também que seja considerada a estrutura organizacional, as pessoas, o processo realizado, a governação, as mudanças que as redes sociais trazem para o processo empresarial, a tecnologia a ser adotada e o risco envolvido (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Segundo Lardi e Fuchs (2013), determinar a razão e os objetivos das redes sociais para a empresa é uma medida crítica para medir o ROI ou desenvolver métricas de rastreio internas.

Depois da fase 1 passamos para a Fase Intermédia – Avaliação da Plataforma (Middle Stage – Platform Evaluation), retirada do estudo de Tavana et al. (2013), onde é escolhida a plataforma. Para Tavana et al. (2013) existem 5 fatores a ter em consideração quando é efetuada a escolha da plataforma, sendo estas o conteúdo (*content*), pontuação de impressões (*impression score*), custo (*cost*), *look & feel* e *audience fit*. O conteúdo de uma rede social é usado para medir a quantidade de informação pertinente nessa plataforma, é importante pois é o que pode fazer com que o público continue ou perca o interessado e mude (Tavana et al., 2013). A pontuação de impressões é utilizada para captar este comportamento (Tavana et al., 2013), é uma maneira de monitorizar as visitas, uma vez que as redes sociais são utilizadas como um meio promocional ou uma ferramenta de marketing que tem um grande número de pessoas a visitar as aplicações (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). O custo serve para estimar os custos financeiros de marketing nas redes sociais, inclui produção de conteúdos e edição, execução de estratégias e análise de impacto (Tavana et al., 2013). É possível criar uma presença nas redes sociais sem custos, ou com custos reduzidos, mas mesmo com custos as redes sociais são vistas como uma redução de custos em marketing, uma opção mais rentável (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). O *look and feel* mede como as pessoas se sentem (o aspeto e a sensação) relativamente as redes sociais em termos como

se é fácil de usar (*user friendliness*) e se tem um design apelativo. Por último o *audience fit* é uma pontuação subjectiva dada a um website de comunicação social em termos do nível educacional e da idade dos seus visitantes (Tavana et al., 2013). As empresas são aconselhadas a terem um público-alvo para as suas redes sociais, por esse motivo têm de dar prioridade aos seus cliente para identificar o grau de população que utiliza determinada plataforma, uma empresa que está interessada num público jovem, uma boa plataforma seria o Instagram (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016).

Retirada do estudo de Lardi e Fuchs (2013), a Fase 2 – Planear e Entregar (*Phase 2 – Plan & Deliver*) está dividida em 2 partes, a parte Interna – *Enterprise Collaboration* e a parte Externa – Business 2.0.

Na seção de *Enterprise Collaboration* (interna) o foco é o uso das redes sociais no âmbito da empresa. Permite que os colaboradores consigam combater a estrutura tradicional das corporações, explorando a sua criatividade e aumentando a produtividade e as atividades diárias de trabalho (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Segundo ainda Ogbuji e Papazafeiropoulou (2016), relativamente às áreas de foco, a colaboração é um processo de troca de informações.

As redes sociais oferecem uma comunicação bidirecional, que ajuda a facilitar o fluxo de informação entre colaboradores, para alcançar eficácia e produtividade. Este tipo de interação contínua dos colaboradores encoraja o *brainstorming* e fomenta novas ideias ou inovação. Para realizar esta primeira parte temos de passar por três fases (Lardi & Fuchs, 2013), na 1ª - implementação do plano, as empresas substanciam os requisitos funcionais, desenvolvem um caso empresarial que se adapta aos requisitos de ambos (empresa e colaboradores) e, posteriormente é definido uma área específica do negócio onde esta tecnologia pode ser definida e implementada. Alguns fatores como o treino dos colaboradores, desenvolvimento de competências únicas e o processo de adoção são críticos (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Na 2ª – construção e lançamento, é feito o lançamento da plataforma de rede social e na 3ª – gestão contínua, é a monitorização e análise da plataforma para medir a sua qualidade e utilidade, é necessário uma análise contínua para a manutenção e desenvolvimento futuro (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016).

A 2ª parte – Business 2.0 é a parte externa, que inclui clientes e *stakeholders*, e esta área tem como foco na utilização de redes sociais na promoção de trabalho de equipa inovador, interação com clientes e também na colaboração com intervenientes externos para produzir inovação empresarial. É importante definir o objetivo do Business 2.0 de forma crítica nos negócios, considerando as vantagens para áreas de negócio específicas como aumento do conhecimento da marca, gestão de relações, inovação, criatividade e também aumentar a eficiência e a eficácia (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Tal como acontece na etapa anterior, nesta também existe

fases, na 1ª – plano, é a fase de planeamento, onde é identificado um claro público-alvo ou grupos e as plataformas que vão ser utilizadas. Se uma empresa fornece serviços para diferentes grupos-alvo, serão enviadas diferentes mensagens a estes vários grupos, deste modo, o envio de uma mensagem está claramente definido e é relevante para cada grupo alvo e é uma estratégia de comunicação eficaz para chegar aos clientes (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Na 2ª – inovar é onde as ideias criativas nascem. As empresas criam novas ideias para explorar uma necessidade crescente do mercado, de modo a terem uma vantagem sobre os seus concorrentes e no mercado (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Na 3ª – instalação, antes de ser implementado o Business 2.0 são necessários ajustamentos, portanto a empresa faz modificações na sua política e existe um desenvolvimento de políticas de comunicação social de modo a permitir que a empresa consiga lidar com a mudança que este processo traz. Por fim o conteúdo das mensagens para os grupos alvos e a calendarização são definidas nesta fase (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016). Por fim, e segundo Ogbuji e Papazafeiropoulou (2016), na fase 4 – lançamento, é a fase final, as plataformas são reveladas e passamos para a fase 5 – operar, onde o objetivo é ver como a atividade nas redes sociais está a influenciar e a criar tráfego para os sítios web da empresa, é a monitorização.

### **2.3.1 Comunicação Dialógica**

Em 1998 surgiu uma teoria denominada de Comunicação Dialógica, que segundo Theodoro e Gonçalves (2017) defendia “a importância de construir relações bidirecionais entre o público-alvo e a organização no social media, proporcionando um feedback direto a todos os envolvidos”. Esta teoria surgiu por Kent e Taylor (1998) que acreditavam que a comunicação trazia um desenvolvimento para um discurso verdadeiro de organização – público. Termos como “falar”, “feedback”, “acompanhamento” e “resposta” não equivalem a um verdadeiro diálogo ou negociação de relações, para criar uma relação de diálogo eficaz com o público é preciso diálogo. Quando o mesmo não existe, as relações públicas nas redes sociais tornam-se nada mais do que um meio de comunicação monológica (Kent & Taylor, 1998).

Kent e Taylor (1998) surgiram com 5 princípios na construção de websites:

1. *Loop* dialógico (permite que os públicos façam questões à organização, dando à organização uma oportunidade de responder as suas questões, preocupações e problemas);
2. Uso de informação útil;
3. Encorajar as visitas a voltar;
4. Construir uma interface intuitiva;
5. Manter os visitantes no website.

Anos depois, os mesmos autores, Kent e Taylor (2002) vieram reforçar esta teoria com mais 5 princípios:

1. *Mutuality*, em português, mutualidade, que é o reconhecimento da relação organização-público, foi reconhecido que estes dois são indissociavelmente ligados. Ficando este princípio caracterizado por uma orientação de inclusão e um espírito de igualdade mútua, uma das características centrais da mutualidade é a orientação colaborativa;
2. *Propinquity*, em português, propinquidade, ou a temporalidade e espontaneidade das interações com o público, é um tipo de troca retórica, uma orientação para uma relação. Para as organizações, a propensão dialógica significa que os públicos são consultados em assuntos que os influenciam, e para o público, significa que estão dispostos e capazes de articular as suas exigências às organizações. Tem três características de relações dialógicas: "imediatismo da presença", "fluxo temporal", e "compromisso".
3. *Empathy*, em português, empatia, refere-se a um clima de apoio e confiança que deve existir para o diálogo ser bem-sucedido, este princípio é caracterizado por “apoio”, “orientação comunitária” e “confirmação ou reconhecimento”, a comunicação empática é importante porque os profissionais podem melhorar a sua comunicação "andar nos sapatos" dos seus públicos.
4. *Risk*, em português, risco, o diálogo genuíno é um conceito problemático porque pode ter resultados imprevisíveis e perigosos. Apesar das pessoas envolvidas nestes diálogos correm riscos também arriscam a ter grandes recompensas. O princípio de risco tem 3 características: “vulnerabilidade”, "consequências emergentes imprevistas", e um "reconhecimento de estranha alteridade".
5. *Commitment*, em português, compromisso, é descrito em três características, “genuinidade” e “autenticidade”, “compromisso pela conversa” e “compromisso de interpretação”, aqui observamos a dedicação da organização ao diálogo genuíno e honesto e a sua intenção para com o público.

Segundo Kent e Taylor (2002), o diálogo não é um resultado fácil da comunicação e das relações. Requer o compromisso por parte dos indivíduos e organizações de recursos, horas-pessoa, formação e avaliação.

Em 2010, segundo Theodoro e Gonçalves (2017, p.59) “Kent reafirmou a sua teoria dialógica firmada em seis características fundamentais dos social media”, essas características eram *moderation*, *interactivity*, *interchangeability*, *propinquity*, *responsiveness* e *dialogue* (Kent, 2010). Segundo Kent (2010), estes princípios significam:

1. *Moderation* (moderação) - refere-se à supervisão editorial e não ao conservadorismo, a moderação faz parte de todos os meios de comunicação social, sendo ou não utilizada, e todas as redes sociais necessitam de algum nível de manutenção e moderação.

2. *Interactivity* (interatividade) – proporciona uma oportunidade para responder e iniciar um contacto, satisfazendo as necessidades socio-emocionais de inclusão e reconhecimento do utilizador. Segundo Theodoro e Gonçalves (2017, p.59-60) “esta característica, se executada, pode proporcionar um crescimento organizacional a curto, médio e longo prazo. A interatividade deveria ser priorizada quando a instituição adota a utilização de algum *social media*.”.
3. *Interchangeability* (permutabilidade) – oferece uma participação mais ativa do utilizador, para Theodoro e Gonçalves (2017, p.60) isto significa que “a partir da adoção do social media como ferramenta, a organização está sujeita a comentários e críticas direta neste cenário, na qual o público alcança um papel primordial nesta era tecnológica”
4. *Propinquity* (propinquidade) - já referida acima, e significa proximidade, construímos as relações mais fortes com as pessoas que partilhamos um espaço físico, as relações são construídas através do tempo e de interações partilhadas.
5. *Responsiveness* (capacidade de resposta) – é uma característica da maioria das redes sociais. A capacidade de resposta é reproduzida em diferentes maneiras, mas a mais comum é através do diálogo, o diálogo enfiado é uma conversa que surge em resposta a notícias, *posts* de conversação ou *threads* (tópicos). “Cabe ao profissional responsável gerir de forma transparente o *social media* com o intuito de proporcionar uma interatividade com os diversos públicos e gerar uma comunicação bidirecional (capacidade de resposta)” (Theodoro & Gonçalves, 2017, p.60).
6. *Dialogue* (diálogo) – o diálogo é uma atividade de paciência e compreensão. As redes sociais vão girar sobre o princípio central de um diálogo, o valor do indivíduo. “Esta necessidade pode ser suprida por uma interação dialógica, na qual, há uma abertura para um feedback, propiciando um diálogo mais transparente e de duas vias” (Theodoro & Gonçalves, 2017, p.60).

Para Theodoro e Gonçalves (2017, p.61),

Esta forma de comunicação deve estar presente em todas as organizações, pois, é por intermédio desta que as relações-públicas propiciam uma transparência e ética profissional, estreitando as relações e objetivos entre uma organização e seu público-alvo, estabelecendo canais de diálogo e interação entre ambas as partes.

### **2.3.2 Humanização das Marcas**

Com esta necessidade de interagir com os consumidores são empregues várias estratégias como a da personalização e humanização do relacionamento nas redes sociais. Segundo Ruchiga e Knoll (2019, p.91), “isso significa que a marca sai de seu lugar como empresa e passa a conversar e a interagir de maneira mais amigável, próxima e específica (personalizada) com cada consumidor”.

A estratégia de humanização é definida pela construção de uma personagem para a marca mediante a exploração da sua personalidade, assim os produtos ou serviços acabam por mostrar que tipo de pessoa seriam se fossem seres humanos (Ruchiga & Knoll, 2019). Segundo Duarte (2017), o conceito de ver uma marca como um ser humano depende da seguinte premissa, os consumidores não estão apenas preocupados com os atributos e características das marcas mas sim na forma como a marca contribui como um parceiro de relacionamento. Ruchiga e Knoll (2019, p.91) acrescenta que “para entender a estratégia de humanização, é preciso considerar os diversos pontos de vista dos consumidores”.

Para conseguir satisfazer as necessidades dos consumidores, de filiação e envolvimento, as marcas precisam de se humanizar na forma em como estão caracterizadas de modo a terem uma personalidade e valores mas também na maneira como lidam com outros numa forma humana (a maneira como comunicam, os conteúdos que usam, que canais usam e com que frequência tentam ligar-se aos consumidores) (Duarte, 2017).

Segundo Duarte (2017) a ideia da humanização da marca ganhou importância no marketing, sugerindo que isto poderia ser um estímulo para que as marcas tivessem mais envolvimento com os seus consumidores nas redes sociais plataformas. Para Duarte (2017), as marcas devem focar-se em interagir com os seguidores através de, por exemplo, respostas a comentários, resolução de problemas, ou seja, que precisam de agir como seres humanos.

Ruchiga e Knoll (2019), descobriu através do seu estudo que a humanização da marca é cada vez mais reconhecida e valorizada pelos clientes da empresa estudada. Com a utilização desta estratégia a empresa mostra-se presente e disponível e coloca-se ao mesmo patamar do cliente, mostrando-se disponível para comunicar de uma forma fácil e prestável, contrariando o que acontecia antigamente que era uma distância devido às restrições dos media (televisão, rádio, etc.). Também Duarte (2017) confirma dizendo que a humanização da marca tem um aspeto positivo e significativo em relação à motivação do consumidor para contribuir nas redes sociais, concluindo que todos os gestores de redes sociais deviam usar.

## **2.4 Métricas de desempenho em redes sociais**

Como observado por Lepkowska-White e Parsons (2019), um dos problemas dos restaurantes é não saber como monitorizar as redes sociais e não saber utilizar as suas métricas para assim melhorar a sua estratégia de marketing.

As redes sociais oferecem diversas maneiras de as pessoas interagirem com o conteúdo, dependendo da rede social podemos, subscrever, colocar gosto/não gosto, partilhar e comentar, sendo que este tipo de ações gera dados e métricas que, em conjunto, podem ser informação importante (Gräve, 2019).

Segundo Gräve (2019), ao investigarmos sobre as métricas das redes sociais podemos reparar em estudos de diferentes tipos. A maioria dos estudos adota uma perspetiva de comunicação da marca. Nesta perspetiva é analisado como as empresas e marcas podem gerir eficazmente a sua presença e ter uma boa comunicação, por exemplo através de muitas interações. Já outros estudos falam sobre os resultados que estes meios de comunicação podem ter no comportamento dos consumidores, nas vendas e no ROI (Gräve, 2019).

As métricas são, segundo Peters et al. (2013), um sistema de medição que quantifica características estáticas ou dinâmicas. Pode dizer-se que as métricas descrevem ou quantificam um estado, ou seja, uma característica ou um processo.

Segundo Araujo (2018) as principais métricas e indicadores do marketing digital são:

- O indicador de **visibilidade** – capacidade de alcance do conteúdo, é uma métrica relacionada com a audiência, tamanho do público atingido e frequência. Esta métrica pretende perceber quem são e quantas são as pessoas alcançadas. Este indicador pode ser medido pelo número de seguidores ou fãs que a página tem.
- O indicador de **influência** – esta métrica pretende indicar quanta influência vai ter a nossa publicação no público. Este indicador pode ser medido por exemplo através do crescimento do número de fãs e seguidores de uma página e existem também algoritmos capazes de gerar uma pontuação de reputação, que é baseada em comentários e interações dos usuários em relação a determinado influenciador/página.
- O indicador de **envolvimento** – este indicador mede a interação que o nosso público tem com o conteúdo, pode também indicar a qualidade uma vez que o público pode reagir, por exemplo o Facebook adotou as reações (Adoro, Amei, Wow, Triste, etc). Esta alteração permite que o utilizador das redes diga o que achou do post e tenha um posicionamento mais específico. O indicador de envolvimento é um dos principais indicadores que mede o desempenho, exemplos de medidas deste indicador é o número de gostos, partilhas e comentários.

- O índice de **reputação** – este índice é uma combinação dos indicadores referidos anteriormente, pois a reputação é o valor atribuído na perceção combinada de impressões. Segundo o autor, é um atributo de confiança adquirida a partir da performance associada a uma boa visibilidade, reconhecimento, capacidade de influência e do envolvimento.
- Métrica de **conversão** – medem resultados e eventos relevantes, geralmente baseadas em metas. As visitas que o website, rede social ou determinado artigo recebe de pesquisas no Google podem ser consideradas conversão de pesquisa. O crescimento dos seguidores da página também pode ser considerado uma medida de conversão e deve ser uma medida que é importante ser acompanhada.

Para Gräve (2019), as KPI - Key Performance Indicator (em português, indicador-chave de desempenho), mais importantes são o **número de interações**, que pode ser por exemplo todos os gostos e comentários, a **taxa de interação**, por exemplo o número total de seguidores dividido por todos os gostos e comentários e o **índice de sentimento**, que são os comentários positivos menos os comentários negativos.

Num estudo de Nastišin (2017), *Research on the most importante KPIs in social media that should be tracked*, foram analisadas quais eram as KPI mais importantes que uma empresa devia sempre acompanhar. O estudo teve 4 áreas de foco, o envolvimento (*engagement*), o alcance (*reach*), *Leads* e por últimos os consumidores (*customers*).

Para Nastišin (2017), o envolvimento é a parte mais crucial das redes sociais e com que as pessoas se devem preocupar, é a chave para melhorar todos os outros KPI. Este KPI é medido através da quantidade de gostos, partilhas e comentários que as publicações nas redes sociais recebem. Consideramos mal sinal quando uma empresa tem um grande alcance, mas apresenta pouco envolvimento, mostra que a mensagem de marketing que está a utilizar não está a ser a melhor, não tem impacto. Em plataformas como o Facebook e Twitter, o envolvimento tem um papel importante no número de pessoas que vão ver a publicação, estas duas aplicações vêm o envolvimento como um sinal de qualidade e popularidade, os KPI variam de acordo com a rede social, mas tipicamente incluem:

- **Cliques** (*Clicks*) – refletem a qualidade do título e da imagem incluídos na publicação. Se houver um grande número de cliques, mas poucos gostos e partilhas significa que a mensagem teve atenção, mas não apresentou qualidade que levasse as pessoas a interagir com a mesma. Se a situação for ao contrário significa que é preciso melhorar a forma como é apresentado o conteúdo (visuais e títulos).
- **Gostos** (*Likes*) – Leva a mais atenção pois as pessoas gravitam para as coisas mais populares, ou seja, um número elevado de gosto sinaliza à plataforma que este conteúdo merece um lugar mais altos nos resultados de pesquisa.

- **Partilhas** (*Shares*) – Atualmente meter gosto numa publicação já é visto com uma ação passiva, por isso é que é importante a partilha porque assim podemos perceber que a pessoa está a dar uma recomendação aos seus amigos, este tipo de ações mostra a qualidade do trabalho.
- **Comentários** (*Comments*) – Um conteúdo interessante e relevante desencadeia uma conversa, elogios, críticas e uma discussão geral é útil para melhorar o seu marketing, mas o silêncio não é. Obter comentários é um sinal fiável de que o conteúdo está a atingir todos os pontos de interesse certos.
- **Menções da Marca** (*Brand Mentions*) – as etiquetas ou menções mostram que as pessoas estão a falar da marca, este é um KPI dos meios de comunicação social que se concentra realmente na sua relevância, porque mostra que estão a manter a consciência do topo de gama.
- **Visitas ao Perfil** (*Profile Visits*) -Vai existir muitas pessoas que vão visitar o perfil mas nunca vão comprar nada mas significa que o seu negócio está a ganhar alguma notoriedade, este KPI não é tão importante como os outros, uma vez que não se pode realmente medir a intenção de compra, mas as visitas ao perfil indicam que houve interesse na sua marca para além da sua última publicação.
- **Seguidores Ativos** (*Active Followers*) – um seguidor ativo é alguém que interagiu com o conteúdos nos últimos 30 dias, infelizmente, para a maioria das marcas, a maioria das pessoas que "gostam" ou seguem a página, é provavelmente não visitam a página com regularidade muito menos ver o seu conteúdo.

O segundo foco do estudo de Nastišin (2017) foi o alcance, que já é uma métrica antiga do marketing e que ainda hoje é importante, e indica o quão longe a sua mensagem está a ir, a quantas pessoas está a aparecer. Ao contrário do envolvimento esta métrica pode ser mais enganadora, pois mostra quantas pessoas potencialmente viram a publicação (uma estimativa) enquanto a outra tem respostas definitivas, são usadas as seguintes KPI para medir o alcance:

- **Seguidores** ou **Fãs** – número total de pessoas que seguem indica o alcance sem qualquer envolvimento, é a quantidade total de pessoas que podem ver a sua publicação e que afirmaram ativamente que o queriam fazer.
- **Impressões** – mostra quantas vezes a publicação apareceu no *feed* de alguém, isto não significa que as pessoas viram e reparam na publicação, significa que tiveram oportunidade de o fazer.
- **Dados de Tráfego** – mostra a percentagem de tráfego que vai para a página *web* que provém das redes sociais, se investir uma boa quantidade de tempo e esforço no seu conteúdo de redes sociais, este número vai refletir isso.

A terceira área de foco do estudo de Nastišin (2017) foi o *Leads*, quando as redes sociais começam a ganhar conhecimento é normal ficarmos focados no número de gostos e partilhas mas é preciso perguntar se estamos a receber o melhor retorno sobre o investimento – ROI. Segundo o autor é preciso perguntar “Quantos destes seguidores estão realmente interessados em comprar na minha empresa?”, podemos ter um grande nº de seguidores, mas esse nº reflete-se nas vendas? Se não está a gerar *leads*, ou está na plataforma errada ou o seu conteúdo não está a envolver-se com o público certo. Quando estes problemas surgem convém identificar o problema rápido, podemos ter uma boa visão ao olhar para a demografia das pessoas que vistam a nossa rede social (Nastišin, 2017).

O último foco do estudo incidiu sobre os consumidores, e segundo Nastišin (2017) nenhuma estratégia de *inbound* ia estar completa sem medir o número de clientes adquiridos. A maioria das suas publicações das redes sociais devem concentrar-se em fornecer conteúdos para o seu público, de modo a ter uma conversa com ele. Em troca, as empresas querem saber quantos desses fãs realmente acabam até à linha de chegada. Esta linha de chegada é a medida final do sucesso do marketing nas redes sociais, se tiver encontrado o público-alvo certo e conseguiu envolvê-las com o seu conteúdo, elas iram ter interesse em comprar os produtos/serviço. É importante acompanhar a aquisição dos clientes e a taxa de conversão das redes sociais pois elas medem o retorno sobre o investimento. Segundo o autor, o objetivo de medir os KPI das redes sociais não é justificar a sua estratégia de marketing, mas sim melhorá-la (Nastišin, 2017).

### 3 Questão e objetivos de investigação

Como enunciado, esta proposta pretende oferecer resposta à necessidade de avaliar a comunicação em redes sociais da pequena indústria da restauração do Porto, durante a pandemia. Temos, assim, como objetivos compreender qual foi o uso dado às redes sociais durante os períodos de confinamento, caracterizar as estratégias de comunicação utilizadas, avaliar e medir o tipo e quantidade de envolvimento com os públicos, e, através de uma análise de benchmarking, identificar as empresas com o melhor desempenho na rede, a fim de elaborar recomendações que permitam otimizar as estratégias de comunicação dos restaurantes menos eficientes.

Para o efeito, a estratégia de investigação adotada é de natureza quantitativa, de orientação positivista, baseada no método dedutivo. Recorre-se a dados avultados provenientes de redes sociais, analisando-os, em primeira instância, através da estatística descritiva, e em segunda instância, recorrendo à análise quantitativa de conteúdo, para a codificação temática das mensagens publicadas pelas empresas de restauração nas redes sociais.

A questão de investigação que orienta este trabalho é a seguinte: “Qual a influência do contexto pandémico COVID-19 na comunicação da restauração do Porto, em redes sociais?”

De forma sistematizada, os objetivos deste estudo são os seguintes:

- Perceber como é que as empresas da área da restauração, do Porto, utilizaram as redes sociais durante a pandemia COVID-19;
- Caracterizar o tipo de estratégias de comunicação que utilizaram;
- Avaliar e medir o tipo e quantidade de envolvimento gerado com os públicos, através das estratégias utilizadas;
- Avaliar, no sector, tendo em contas as empresas com maior desempenho, como é que as empresas com menor desempenho podem otimizar a sua comunicação.

### 4 Desenho da investigação

O desenho da investigação segue uma aproximação à metodologia proposta por Roca Salvatella (2013) que consiste numa análise do posicionamento setorial nas redes sociais. Consiste na sistematização de um conjunto de procedimentos associados a uma estratégia de *benchmarking*. Permite quantificar e sistematizar as estratégias de comunicação das empresas em redes sociais e medir a sua eficiência através da capacidade para gerar envolvimento e resposta junto dos seus

fãs (audiências ativas). A partir da sistematização das estratégias e medida da sua eficiência, oferece a possibilidade de retirar recomendações gerais com base nas iniciativas de comunicação das empresas com melhor desempenho, através da compilação de recomendações e boas práticas que possam beneficiar as demais empresas do setor.

O desenho da investigação encontra-se estruturado em 3 grandes fases, que ilustramos na Figura 5:

- A definição do âmbito de estudo - que consiste em definir os agentes (restaurantes) e os canais a incluir na análise, bem como o período temporal de análise e as fontes de dados.
- A leitura das estratégias e do envolvimento dos públicos – que consiste em caracterizar o tipo e a intensidade da estratégia de comunicação utilizada e perceber a influência causada na audiência (esforço, resposta e audiência).
- A elaboração de diretrizes de reflexão/otimização – através da qual são recolhidas limitações e boas práticas que sustentem recomendações de monitorização e (re)definição de estratégias.

**Figura 5**

Etapas do desenho de investigação (trabalho empírico)



Fonte: Roca Salvatella (2013)

## 5 Etapas da investigação empírica

### 5.1 Etapa 1 – Âmbito do estudo (agentes, canais, período temporal e fontes de dados)

Para a definição do conjunto de empresas a integrar o estudo, foram adotados quatro critérios:

- O setor de atividade: indústria da restauração, nomeadamente restaurantes de comida portuguesa;
- A dimensão da empresa: micro e pequenas empresas (PME);
- Os canais: acreditamos que a rede social Facebook é aquela com maior potencial para oferecer resposta aos objetivos do estudo, pois segundo os dados do estudo “Os

Portugueses e as Redes Sociais” da Marktest, 93.4% das pessoas presentes nas redes sociais possuem Facebook (Marktest, 2021). Adicionalmente, beneficiamos da conveniência de acesso aos dados disponibilizados pela empresa através da respetiva API.

- A dimensão da audiência: traduzida no número de fãs nas redes sociais, tendo-se adotado um mínimo de 1 000 seguidores, que permita avaliar a qualidade das interações geradas pela estratégia de comunicação, com alguma robustez.
- A localização geográfica: distrito do Porto, pois segundo Madeira et al. (2021) a indústria da restauração portuguesa tem experienciado um enorme crescimento, sendo o Porto uma das regiões com um maior crescimento.

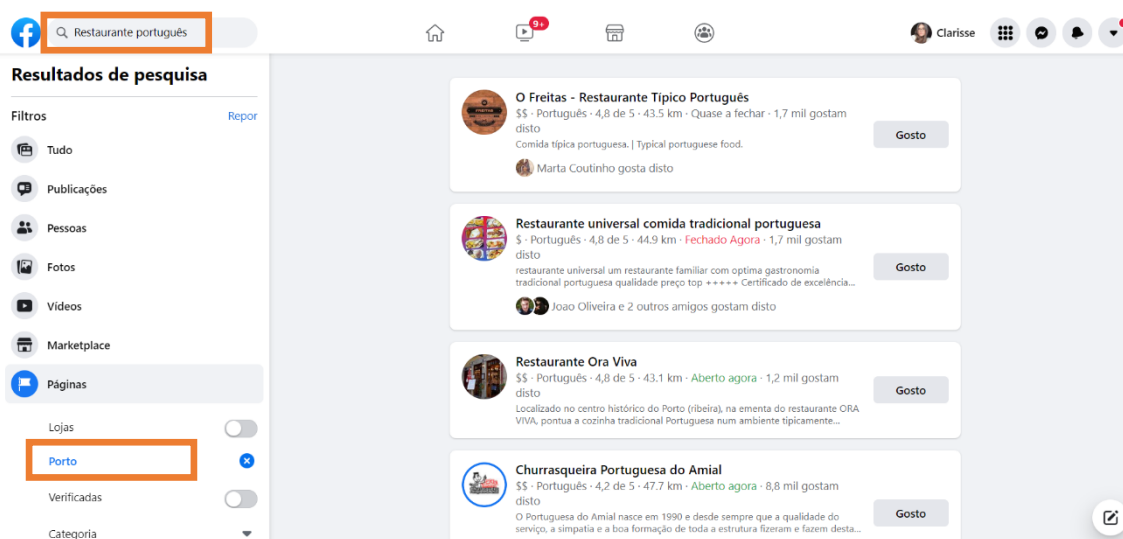
O período de análise compreende os anos civis 2020 e 2021, de forma a incluir os meses que antecedem o primeiro período de confinamento no país, bem como todos os períodos mais críticos de restrições sociais e comerciais impostas nos meses seguintes, permitindo acompanhar a evolução ao longo flutuação de vagas de infeções e restrições adotadas no país.

Para garantir que incorporamos a totalidade dos esforços de comunicação e interações com a audiência durante este período, recorremos à API do Facebook, através do *Meta Journalism Project*, para extrair todo o conjunto de publicações e interações associados aos agentes selecionados no período identificado, os dados são recolhidos em formato Excel.

### 5.1.1 Composição da amostra (Restaurantes)

Procedemos ao levantamento de todos os restaurantes do Porto com presença no Facebook, através de uma pesquisa feita na rede social, com os filtros “restaurante português” e localização definida para “Porto”, como podemos observar na Figura 6.

**Figura 6**  
Filtros Seleção Restaurantes



Foram apenas selecionadas as páginas que possuíam no mínimo 1 000 gostos, tendo-se obtido uma lista de 173 restaurantes (Apêndice A). Posteriormente, e de modo a circunscrever o estudo a restaurantes com grandes audiências nas redes sociais, escolhemos apenas os restaurantes que possuem no mínimo 10 000 gostos nas suas páginas, ficando assim com uma amostra de 22 restaurantes dos 173, como podemos observar na Tabela 5.

**Tabela 5**

Lista de restaurantes pré-selecionados para análise

Nome	Seguidores	Pontuação	Preço	Classificação
CONGA – Casa das Bifanas	35452	4.6	£	✓
Taberninha do Manel	35302	4.8	££	✓
Verso em Pedra	35202	4.1	£	✓
O Afonso – Restaurante – Snack Bar – Francesinhas	24573	4.7	££	✓
Restaurante Capa Negra	22804	4.2	££	✓
Restaurante Dona Porto – Chic Dream	21178	4.9	££	✓
Trigo de Cantos	20040	5	£	✓
Alfandega Douro	16969		£	✓
Casa de Pasto da Palmeira	16882	4.5	£££	✓
Restaurante Cufra	15473	4.2	££	✓
Raiz	14896	4.6	££	✓
Restaurante Confeitaria Cunha	14732	4.2	££	✓
17º Restaurante & Bar	14410	4.9	£££	✓
DTonho Restaurante	13437	4.1		✗
Casa Agrícola Porto	13018	4.8	££	✗
Antiqvum	12896	4.9	££££	✓
Restaurante Lusiada	10781	4.9	£	✓
Restaurante Portucale	10665	4.7	£££	✓
Adega Escondida	10564	4.9	££	✓
Francesinhas Al Forno da Baixa	10485	4.4	££££	✓
Taberna A Badalhoça	10456		£	✗
Zé do Prego	10059	4.7	££	✗

✓ Classificado ✗ Desclassificado

Da lista inicial de 22 restaurantes, 2 foram removidos – Casa Agrícola Porto e Taberna A Badalhoça – por não permitirem a recolha integral das publicações e interações da API. Foram ainda excluídos 2 outros restaurantes – Zé do Prego e DTONHO Restaurante – por não possuírem qualquer publicação na rede durante o período de análise. Com 4 restaurantes removidos (assinalados a cinzento) a nossa amostra ficou reduzida a 18 restaurantes.

Depois de definida a amostra final codificamos os restaurantes tal como identificado na Tabela 6.

**Tabela 6**

Codificação dos restaurantes da amostra

Restaurante	Código
Restaurante Dona Porto -Chic Dream	R1
Francesinhas Al Forno da Baixa	R2
AlfandegaDouro	R3
Trigo de Cantos	R4
Casa de Pasto da Palmeira	R5
Taberninha do Manel	R6
17º Restaurante & Bar	R7
CONGA-Casa das Bifanas	R8
Adega escondida	R9
Antiqvvm	R10
Raiz	R11
O Afonso - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	R12
Restaurante Capa Negra	R13
Verso em Pedra	R14
Restaurante Lusiada	R15
Restaurante Portucale	R16
Restaurante Cufra	R17
Restaurante Confeitaria Cunha	R18

A nossa amostra final é, assim, composta por 18 restaurantes, que incluem um conjunto diversificado de restaurantes com preços mais acessíveis (ex.: Restaurante Lusiada (£)) e menos acessíveis (ex.: Antiqvvm (€€€€)). Os restaurantes estão essencialmente localizados no centro da cidade do Porto, ou imediações deste, havendo uma maior concentração deles na zona da Baixa do Porto, como podemos observar na Figura 7.

**Figura 7**

Localização restaurantes da amostra



## 5.2 Etapa 2 – Análise de desempenho de comunicação

A análise de dados está dividida em duas fases subsequentes e complementares:

**a) Análise quantitativa de desempenho**

A análise quantitativa de desempenho tem como variáveis fundamentais o número de publicações realizadas, que designamos por esforço de comunicação, e o número de interações com as publicações obtidas por parte dos fãs (nr. de gostos, nr. de comentários, nr. de partilhas, nr. e tipo de reações). Os dados são analisados em termos absolutos, mas principalmente em termos relativos (percentagens normalizadas), para que seja possível fazer comparações diretas de desempenho, através de um mapa percentual de quatro quadrantes, seguindo o modelo de Roca Salvatella (2013), tal como ilustrado na Tabela 7.

**Tabela 7**

Mapa conceitual de diagnóstico de estratégias

<b>Nível de resposta obtido</b>	<b>Eficiente</b> (Pouco esforço com grande resposta)	<b>Avançado</b> (Retorno equilibrado com o nível de esforço)
	<b>Incipiente</b> (Nível de resposta equilibrado com o nível de esforço)	<b>Baixo Rendimento</b> (Muito esforço com pouca resposta)
	<b>Nível de esforço realizado</b>	

Fonte: Roca Salvatella (2013)

**b) Análise temática de conteúdo**

A etapa seguinte segue os moldes tradicionalmente definidos pela análise temática de conteúdo, tal como definida por Bryman (2016), num processo objetivo e sistemático de atribuição de categorias a dados. Para assegurar a objetividade e sistematicidade, o autor recomenda o emprego de um modelo (ou manual) de codificação que defina a priori as unidades, categorias e elementos a codificar nos dados (procedimento dedutivo). Assim, a codificação de conteúdo é baseada no modelo de classificação também proposto por Roca Salvatella (2013), apresentado na Tabela 7.

Nesta etapa, é efetuada uma análise dedutiva, que visa classificar as publicações dos restaurantes em uma das quatro áreas de conteúdo (códigos temáticos) adotados, apresentados na Tabela 7, com o objetivo de revelar a intensidade de comunicação associada a cada uma das áreas de conteúdo (número e percentagem de publicação por código temático). Este procedimento permitirá diferentes tipos de estratégias de comunicação, com maior ou menor ênfase em determinadas áreas, e estudar de que forma as audiências se envolvem com os tipos de estratégias.

**Tabela 8**

Modelo de classificação do conteúdo em redes sociais

Relacional	Serviço	Marca	Vendas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita a <b>opinião ou a participação dos utilizadores</b> (ex: inquéritos sobre produtos);</li> <li>• Visa manter o <b>contacto com a comunidade</b>;</li> <li>• Visa obter dados de indivíduos para um <b>melhor conhecimento ou mesmo para alimentar uma base de dados</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a perguntas dos clientes e do público;</li> <li>• Lida com reclamações;</li> <li>• Emite mensagens de valor prático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra a atividade ou resultados da empresa;</li> <li>• Ecoa referências de terceiros;</li> <li>• Utiliza a imagem de celebridades ou líderes carismáticos;</li> <li>• Transmite os valores diferenciais da marca;</li> <li>• Comunica as atividades / ações de RSE (Responsabilidade Social das Empresas);</li> <li>• Destaca características da sua marca com um foco não necessariamente nas vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exibe e descreve o produto com intenções comerciais;</li> <li>• Faz ênfase ao preço;</li> <li>• Comunica descontos ou promoções;</li> <li>• Promove a compra de uma forma direta ou incentivada.</li> </ul>

Fonte: Roca Salvatella (2013)

### 5.3 Etapa 3 – Diretrizes de reflexão

Nesta última etapa são consolidadas todas as análises realizadas anteriormente, com a finalidade de se elaborar um quadro de diagnóstico, que permita identificar debilidades e oportunidades nas estratégias de comunicação adotadas pelas empresas, podendo, assim, extrair-se conhecimento e boas práticas a disseminar ao setor. Segue-se o modelo de diagnóstico adaptado de Roca Salvatella (2013), tal como ilustrado na Tabela 8.

**Tabela 9**

Exemplo de matriz de análise de estratégias de comunicação

Tipo de Estratégia	Intensidade	Intensidade Sectorial	Leitura Estratégica
Vendas	3%	8%	<b>Oportunidade</b> a aproveitar
Serviços	23%	40%	<b>Debilidade</b> a superar
Relacional	49%	42%	<b>Excesso de intensidade</b> , reduzir a atividade
Marca	26%	15%	<b>Manter ou recuar ligeiramente</b> para favorecer o esforço noutras estratégias

Fonte: adaptado de Roca Salvatella (2013)

## 6 Dados e procedimentos

A recolha de dados é efetuada através do *Meta Journalism Project*, através da qual são recolhidas as bases de dados com as publicações e interações dos fãs com as empresas, durante o período em estudo.

### 6.1 Estrutura dos dados

A bases de dados recolhidas das redes sociais possuem a seguinte estrutura de dados:

- Para o Facebook:
  - Nome da página
  - Nome do Utilizador
  - Facebook ID
  - Fãs
  - Data
  - Tipo de publicação
  - Nr. de Gostos
  - Nr. de Comentários
  - Nr. de Partilhas
  - Nr. de Love
  - Nr. de WOW
  - Nr. de Haha
  - Nr. de Sad
  - Nr. de Angry
  - Nr. de Care
  - Status de partilha de vídeo
  - Visualização de publicação
  - Total de visualizações
  - Comprimento do vídeo
  - URL
  - Mensagem
  - Link
  - Link final
  - Texto da imagem
  - Texto do link
  - Descrição
  - ID do patrocinador
  - Nome do patrocinador
  - Total de interações

Para as análises indicadas nas etapas do trabalho empírico serão utilizados os campos de natureza quantitativa ou quantificável.

## Apresentação e discussão de resultados

---

Foram recolhidos dados avultados das redes sociais recorrendo-se à API do Facebook, através do *Meta Journalism Project*, onde obtivemos os dados públicos de 18 restaurantes portugueses, tendo os mesmo sido recolhidos em formato Excel. Em primeira instância os dados foram analisados através de estatística descritiva de volumetria, e em segunda instância recorreremos à análise quantitativa de conteúdo, para a codificação temática das mensagens publicadas pelos restaurantes nas redes sociais. Os dados são compostos por publicações feitas pelos 18 restaurantes selecionados, formando uma matriz de 54 colunas e 2538 linhas. Cada linha representa uma publicação realizada por um restaurante.

### 7 Análise e discussão de resultados

Em primeira instância, apresentamos uma caracterização temporal e de volumetria para a atividade dos restaurantes no Facebook, nomeadamente no que diz respeito ao número e tipo de publicações e de interações, e a sua distribuição ao longo do período de análise.

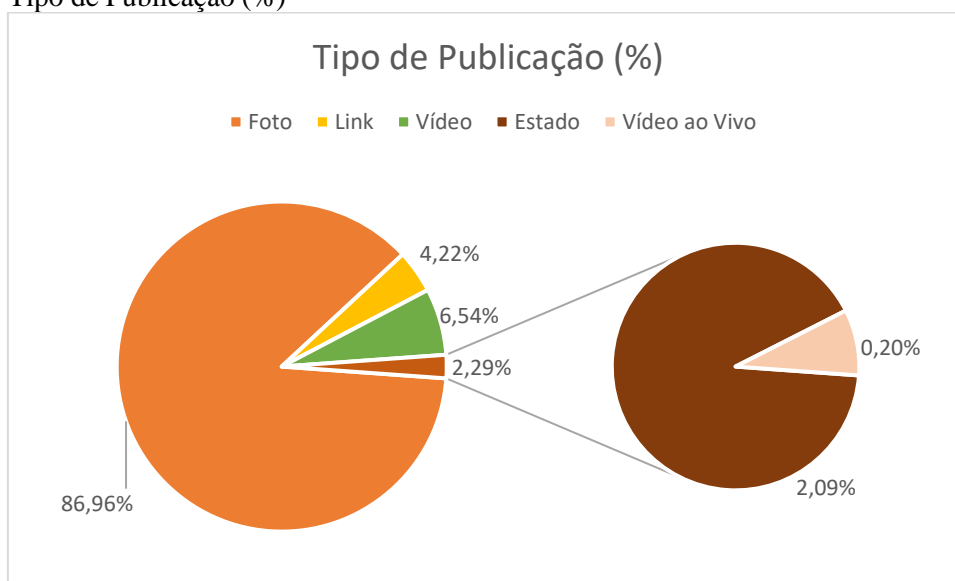
Posteriormente é realizada uma análise de *benchmarking* onde sistematizamos as estratégias de comunicação dos restaurantes, medindo a sua eficiência através da capacidade para gerar envolvimento e resposta junto dos seus fãs em mapas percutuais. Finalmente, analisamos e discutimos o tipo de conteúdo utilizado pelos restaurantes com melhores desempenho, para apontar diretrizes de otimização da comunicação dos restaurantes com menor desempenho.

#### 7.1 Análise temporal e de volumetria

Os dados fornecidos pela API do Facebook distinguem 7 tipo de publicações: “Foto”, “Link”, “Vídeo”, “Vídeo Nativo”, “Youtube”, “Estado”, “Vídeo ao Vivo Completo” e “Vídeo ao Vivo Agendado”. De modo a ter resultados mais precisos foram agrupados os “Vídeo ao Vivo Agendado” e o “Vídeo ao Vivo Completo” ficando num tipo de publicação denominado como “Vídeo ao Vivo”. Foram também agrupados todos os conteúdos de vídeo num só, ou seja, o “Vídeo nativo”, “Vídeo” e “Youtube” passou para um tipo de publicação denominado “Vídeo”.

Começamos a nossa análise estatística com o tipo de publicações feitas pelos restaurantes, onde conseguimos perceber, através da Figura 8, que as “Fotos” são o o tipo de publicação mais utilizado.

**Figura 8**  
Tipo de Publicação (%)



Num total de 2538 publicações, foram publicadas 2207 “Fotos”, que correspondem a 86,96% do total de publicações. Posteriormente apresenta-se o tipo “Vídeo” com 166 publicações (6,54%), seguido pelos “Links” com 107 publicações (4,89%) e pelos “Estados” com 53 publicações (2,09%). O tipo de publicação menos utilizada foi os “Vídeos ao Vivo”, tendo apenas 5 publicações das 2538 (0,20%).

Analizamos ainda o tipo e quantidade de resposta (interações) que cada uma destas tipologias tem potencial para arrecadar junto dos fãs (Tabela 9). Apresentamos o número (nº) de gostos, comentários, partilhas e reações que cada tipo de publicação obteve, visto que estas interações são usadas nas redes sociais como variáveis do envolvimento do público (Oliveira, 2017).

**Tabela 10**  
Tipo de publicações e o seu envolvimento

<b>Tipo</b>	<b>Total</b>	<b>Gostos</b>	<b>Comentários</b>	<b>Partilhas</b>	<b>Reações</b>
<i>Foto</i>	2207	134193	11419	10747	19304
<i>Link</i>	107	5019	414	510	622
<i>Vídeo</i>	166	5811	536	867	1079
<i>Estado</i>	53	1016	139	122	324
<i>Vídeo ao vivo</i>	5	175	10	14	24
<b>Total</b>	2538	146214	12518	12260	21353

Complementamos a análise com a Tabela 10, através da criação de um mapa de calor (*heat map*), onde se pode perceber melhor o rácio de interações por tipo de publicação.

**Tabela 11**

Rácios de envolvimento (Mapa de calor)

Tipo	Rácio Gostos	Rácio Comentários	Rácio Partilhas	Rácio Reações	Total Inter.	Interações p/ publi.
Foto	61	5	5	9	175663	80
Link	47	4	5	6	6565	61
Vídeo	35	3	5	7	8293	50
Estado	19	3	2	6	1601	30
Vídeo ao Vivo	35	2	3	5	223	45

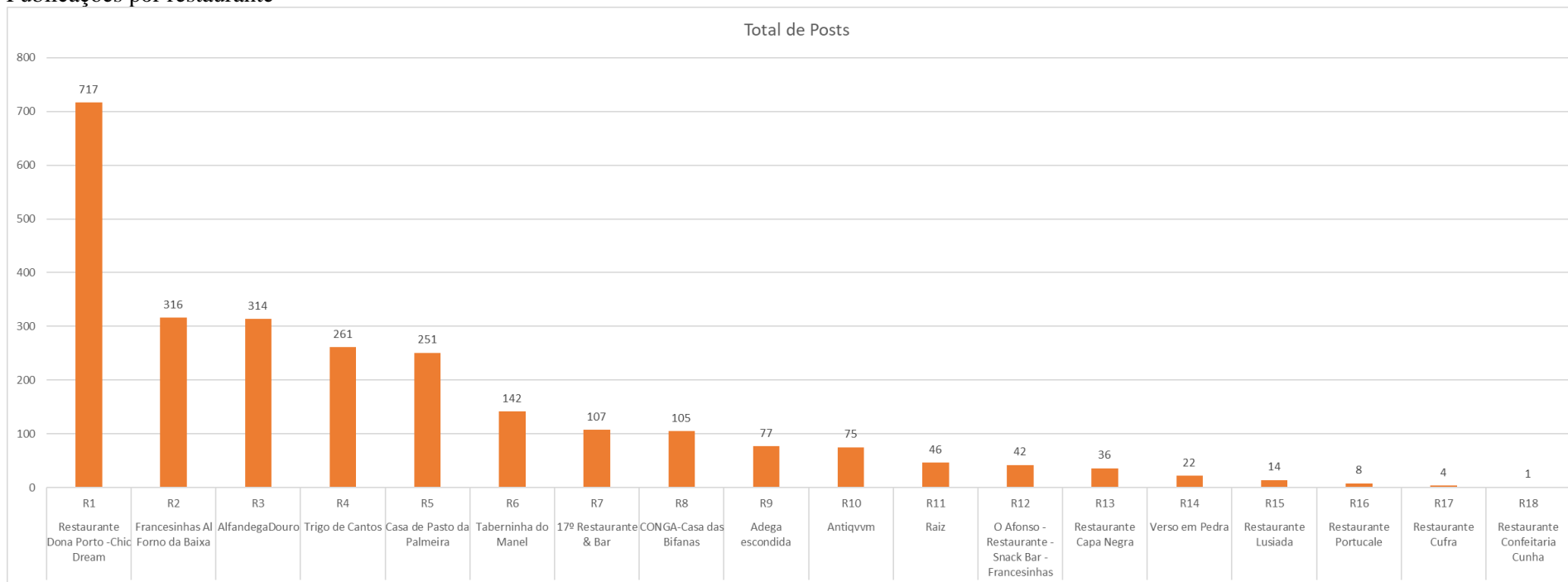
Ao observarmos ambas as Tabelas, 9 e 10, conseguimos perceber que os “gostos” por publicação são sempre superiores a qualquer outro tipo de interação. Os “comentários” e as “partilhas” apresentam números similares, com uma ligeira vantagem do primeiro sobre o segundo. O tipo de interação menos usado pela audiência são as “reações”. Depois desta análise podemos afirmar que os utilizadores são mais propensos a colocar gosto e menos propensos a reagir a uma publicação.

Conseguimos também perceber que o melhor tipo de publicação para criar envolvimento são as “Fotos”, uma vez que apresentam a maior taxa de interação (80), seguida dos “Links” (61) e dos “Vídeos” (50), posteriormente apresentam-se os “Vídeos Ao Vivo” (45) e os “Estados” com a taxa mais baixa (30). Ao observarmos o mapa de calor, podemos concluir que as Fotos são o tipo de publicação com potencial para arrecadar uma maior diversidade de interações, apresentando os melhores rácios em todos os tipos de interação, apresentado apenas os mesmos números que as partilhas no tipo de publicação “Vídeo” e “Link”.

### 7.1.1 Esforço de comunicação

Para complementar a nossa análise de volumetria, analisámos o total de publicações feitas por cada restaurante, durante os dois anos, 2020 e 2021. Com esta análise é possível observar as discrepâncias ao nível da intensidade e investimento em comunicação no Facebook entre os 18 restaurantes (Figura 9).

**Figura 9**  
Publicações por restaurante



Como referido anteriormente, ao longos dos 2 anos foram feitas 2538 publicações pelos 18 restaurantes, valor que reflete uma média de 141 publicações por restaurante, mas como observamos na Figura 9, a distribuição das publicações não é equitativa. O R1 - Restaurante Dona Porto - Chic Dream foi o que mais publicou ao longo do período em análise, com um total de 717 publicações (25,25% das publicações), apresentando mais 716 publicações que o restaurante menos ativo, o R18 – Restaurante Confeitaria Cunha, que durante os dois anos apenas realizou 1 publicação (0,04%).

Para além do R1, outros restaurantes apresentaram um número elevado de publicações, como é o caso do R2 - Francesinhas Al Forno da Baixa, que efetuou 316 publicações (12,45%) e o R3 – AlfandegaDouro, com 314 publicações (12,37%). Entre as 300-200 publicações encontram-se 2 restaurantes (R4 - Trigo de Cantos e o R5 - Casa de Pasto da Palmeira), entre as 200-100 publicações estão 3 restaurantes (R6 - Taberninha do Manel, R7 - 17º Restaurante & Bar e R8 - CONGA – Casa das Bifanas). Os restantes 10 restaurantes apresentavam menos de 100 publicações.

Conseguimos assim perceber que existiram grandes discrepâncias entre os restaurantes analisados, enquanto uns exerciam um grande esforço e realizavam volumes elevados de publicações, como foi o caso do R1, existiram também restaurantes cujo esforço de comunicação foi bem menor, tendo realizado menos de 10 publicações durante os 2 anos de análise, como é o caso do R16, R17 e R18.

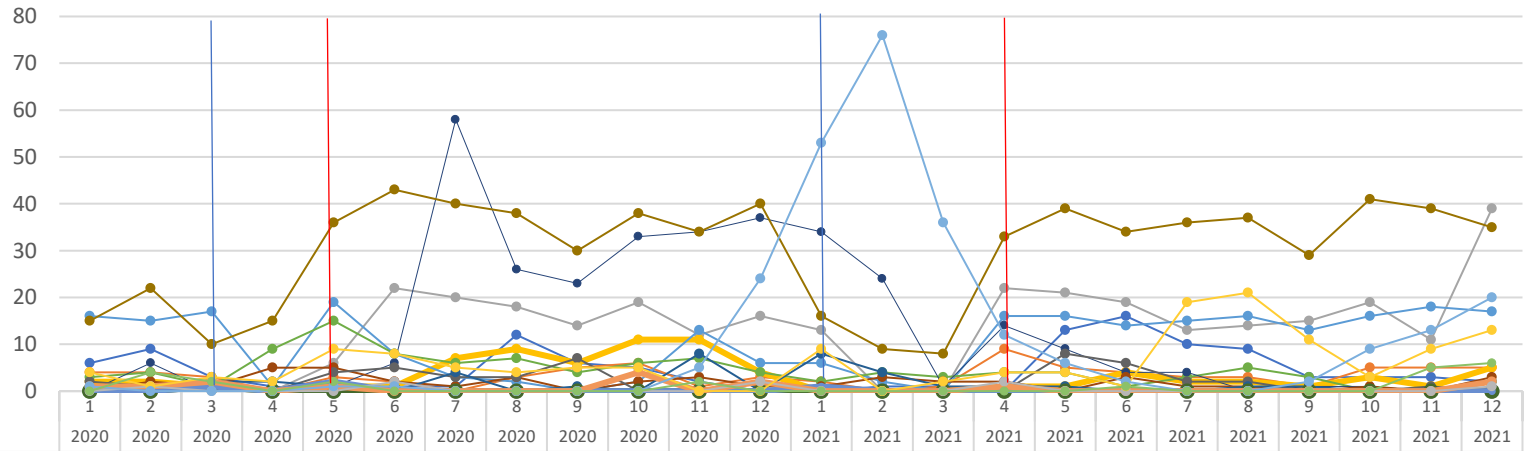
### **7.1.2 Evolução Temporal**

Para perceber a influência que a pandemia da COVID-19 teve nos restaurantes criámos uma evolução temporal da totalidade dos restaurantes e representamo-las em evoluções temporais totais e anuais. O primeiro mapa apresentado é relativamente aos dois anos (2020 e 2021), Figura 10, o segundo relativamente apenas ao ano de 2020, Figura 11 e o último relativamente apenas ao ano de 2021, Figura 12.

**Figura 10**

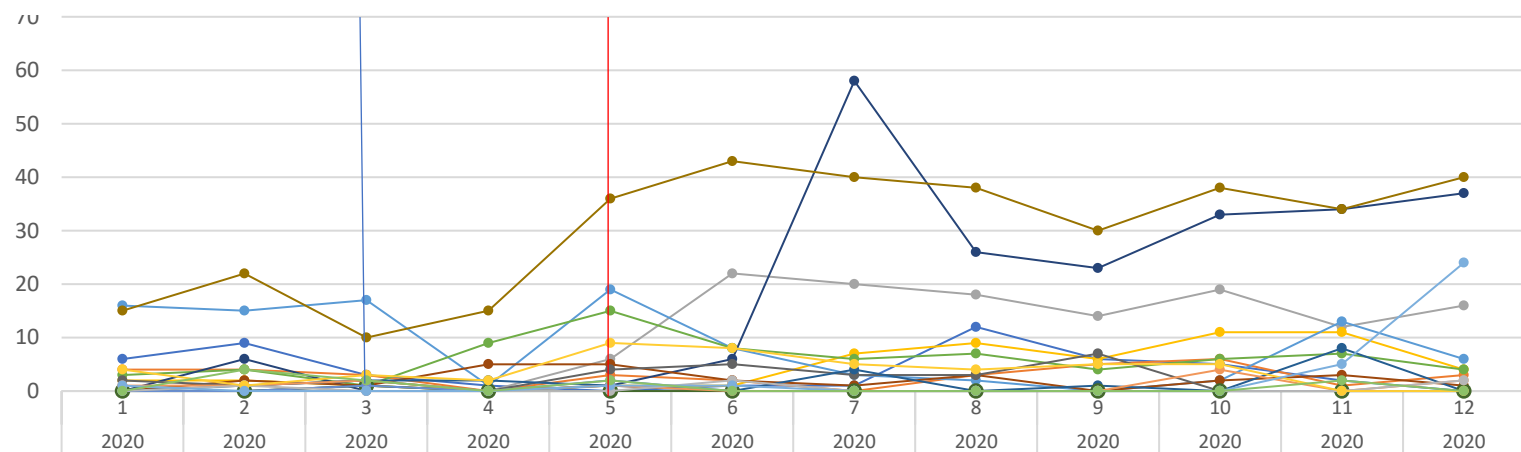
Evolução temporal do esforço de comunicação (2 anos)

**Evolução Temporal**



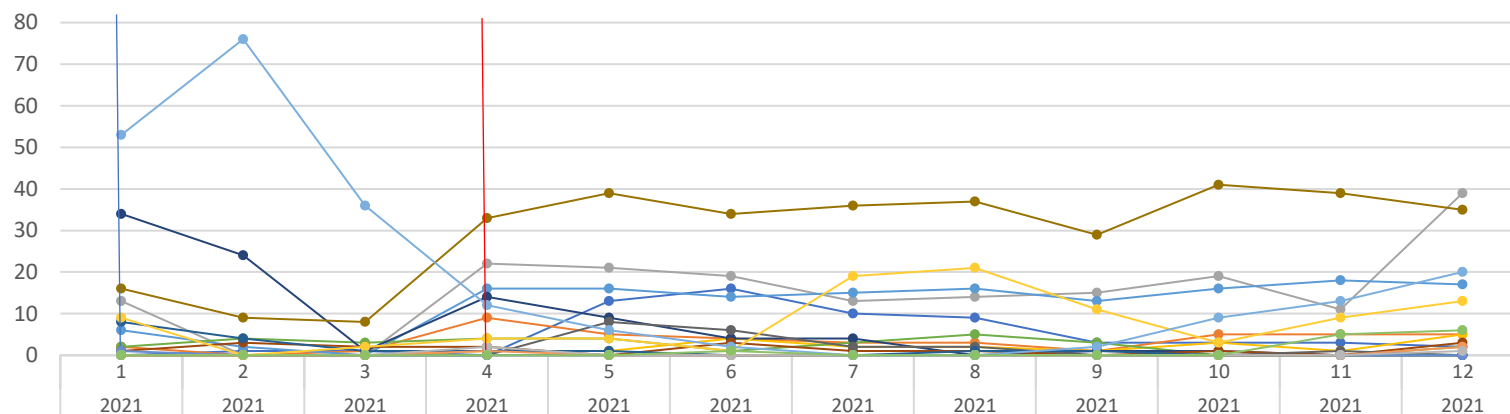
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021
17º Restaurante & Bar	6	9	3	1	0	1	1	12	6	5	2	0	0	1	1	0	13	16	10	9	3	3	3	2
Adega escondida	4	4	3	0	3	2	0	3	5	6	1	3	2	0	1	9	5	4	3	3	1	5	5	5
AlfandegaDouro	0	0	1	0	6	22	20	18	14	19	12	16	13	0	0	22	21	19	13	14	15	19	11	39
Antiqvvm	2	2	1	0	1	1	7	9	6	11	11	4	0	0	0	1	1	4	2	2	1	3	1	5
Casa de Pasto da Palmeira	16	15	17	1	19	8	3	2	0	2	13	6	6	2	0	16	16	14	15	16	13	16	18	17
CONGA-Casa das Bifanas	3	4	1	9	15	8	6	7	4	6	7	4	2	4	3	4	4	1	3	5	3	0	0	2
Francesinhas Al Forno da Baixa	0	6	0	0	1	6	58	26	23	33	34	37	34	24	1	14	9	4	4	0	1	1	0	0
O Afonso - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	0	2	1	5	5	2	1	3	0	2	3	1	1	3	2	2	0	3	1	1	0	1	0	3
Raiz	2	1	2	0	4	5	3	3	7	0	0	0	0	0	0	0	8	6	2	2	0	0	1	0
Restaurante Dona Porto -Chic Dream	15	22	10	15	36	43	40	38	30	38	34	40	16	9	8	33	39	34	36	37	29	41	39	35
Restaurante Capa Negra	0	1	2	2	1	0	4	0	1	0	8	0	8	4	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Restaurante Confeitaria Cunha	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante Cufra	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante Lusiada	1	1	2	0	1	0	0	0	0	4	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Restaurante Portucale	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Taberninha do Manel	4	1	3	2	9	8	5	4	5	5	0	0	9	0	2	4	4	1	19	21	11	3	9	13
Trigo de Cantos	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	24	53	76	36	12	6	2	0	0	2	9	13	20
Verso em Pedra	0	4	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	6

**Figura 11**  
Evolução temporal do esforço de comunicação 2020



**Figura 12**

Evolução temporal do esforço de comunicação 2021



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021
17º Restaurante & Bar	0	1	1	0	13	16	10	9	3	3	3	2
Adega escondida	2	0	1	9	5	4	3	3	1	5	5	5
AlfandegaDouro	13	0	0	22	21	19	13	14	15	19	11	39
Antiqvum	0	0	0	1	1	4	2	2	1	3	1	5
Casa de Pasto da Palmeira	6	2	0	16	16	14	15	16	13	16	18	17
CONGA-Casa das Bifanas	2	4	3	4	4	1	3	5	3	0	0	2
Francesinhas Al Forno da Baixa	34	24	1	14	9	4	4	0	1	1	0	0
O Afonso - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	1	3	2	2	0	3	1	1	0	1	0	3
Raiz	0	0	0	0	8	6	2	2	0	0	1	0
Restaurante Dona Porto -Chic Dream	16	9	8	33	39	34	36	37	29	41	39	35
Restaurante Capa Negra	8	4	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Restaurante Confeitaria Cunha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante Cufra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante Lusiada	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Restaurante Portucale	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Taberninha do Manel	9	0	2	4	4	1	19	21	11	3	9	13
Trigo de Cantos	53	76	36	12	6	2	0	0	2	9	13	20
Verso em Pedra	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	6

Ao analisarmos as publicações durante os dois anos (período completo), na Figura 10, percebemos que alguns restaurantes se destacam, como o Restaurante Dona Porto - Chic Dreams (R1), Francesinhas Al Forno da Baixa (R2), AlfandegaDouro (R3) e a Casa de Pasto da Palmeira (R5). Destacamos o R1, devido a ser dos restaurantes mais ativos e o que manteve um número de publicações relativamente constante, apesar de apresentar uma descida no início de ambos os anos civis (2020 e 2021).

Ao observarmos a Figura 11, podemos perceber que nos primeiros dois meses de 2020, apesar de algumas exceções, como a Casa de Pasto da Palmeira (R5) e o Restaurante Dona Porto (R1), a maioria dos restaurantes não tinha uma presença muito ativa na rede social, o que é representado pelo baixo número de publicações.

Em março de 2020, houve, no geral, uma descida no nº de publicações, o que coincide com o fecho dos restaurantes declarado no Decreto do Presidente da República nº14-A/2020, por conta da eclosão da pandemia COVID-19 em Portugal (assinalado no gráfico a azul). Verificou-se um aumento em abril, comparativamente ao mês anterior, mas em maio verificou-se um crescimento mais acentuado e, ao analisar a Figura 2, percebemos que este crescimento está interligado com um levantamento das restrições que levou à reabertura dos restaurantes, anunciada na Resolução de Conselho de Ministros nº33-C/2020 (assinalado no gráfico a vermelho). Os números mantiveram-se estáveis desde o mês de maio até ao fim do ano, destacando um pico em julho por parte do Francesinhas Al Forno da Baixa (R2). Apesar de estarem estáveis é possível notar umas ligeiras oscilações, principalmente no mês de setembro, onde existiu uma descida das publicações na generalidade dos restaurantes.

No ano 2021(Figura 12) verificou-se uma descida de janeiro a março, apesar do restaurante Trigo de Cantos (R4) ter apresentando o seu pico de publicações durante esse período, no mês de fevereiro. Esta descida coincide com o segundo fecho que os restaurantes sofreram e que foi anunciado no Decreto nº6-B/2021 (assinalado a azul), que começou em janeiro de 2021 e durou até abril do mesmo ano (assinalado a vermelho). A partir de abril, existiu um aumento de publicações, e esses valores mantiveram-se constantes até ao final do ano, apesar de uma ligeira descida em setembro.

Podemos assim concluir que as publicações na rede social foram impactadas pela pandemia da COVID-19, sendo esse impacto mais notório na época em que os restaurantes foram obrigados a fechar devido às restrições impostas pelo governo. Esse impacto traduziu-se, de um modo geral, numa diminuição das publicações feitas pelos restaurantes.

## 7.2 Benchmarking de desempenho

Depois de concluída a análise de volumetria e temporal, efetuamos uma análise de *benchmarking* de desempenho. Nesta etapa os dados foram analisados através de uma estratégia de *benchmarking* que permite quantificar e sistematizar o posicionamento das empresas relativamente ao seu desempenho de comunicação e medir a sua eficiência através da capacidade para gerar envolvimento e resposta junto dos seus fãs. Segundo Oliveira (2017), o principal objetivo de fazer uma análise de *benchmarking* para uma empresa é para procurar melhorar as suas práticas, desenvolvendo continuamente processos de aprendizagem inter-organizacionais.

Para o efeito, recorremos a um mapa percetual, que é composto por 4 quadrantes, como visível na Tabela 8, que relaciona os KPI essenciais que permitem posicionar os restaurantes numa visão comparativa única (Oliveira, 2017).

**Tabela 12**  
Mapa Percetual

Nível de resposta obtido	<b>Eficiente</b> (Pouco esforço com grande resposta)	<b>Avançado</b> (Retorno equilibrado com o nível de esforço)
	<b>Incipiente</b> (Nível de resposta equilibrado com o nível de esforço)	<b>Baixo Rendimento</b> (Muito esforço com pouca resposta)
	Nível de esforço realizado	

Os KPI considerados para a análise de posicionamento de cada restaurante são o esforço total de comunicação (número de publicações) e a resposta total (número de interações). O esforço total, esforço de comunicação, consiste no número total de mensagens que foram publicadas por cada restaurante. Já a resposta total, resposta obtida, consiste nos gostos, comentários, partilhas e reações que as publicações de cada restaurante obtiveram.

Para o cálculo da resposta total consideramos uma medida ponderada, atribuindo um peso diferente aos diferentes tipos de interações, uma vez que acreditamos que as interações não têm todas o mesmo valor. Efetivamente, comentar uma publicação exige mais tempo e comprometimento por parte do utilizador do que colocar um gosto ou uma reação. Acreditamos ainda que uma partilha exige também maior proximidade com o conteúdo, uma vez que o utilizador para a prescrevê-lo, pela positiva ou negativa, incorporando-o no seu mural. As interações têm, assim, relevância diferente.

Para este cálculo ponderado, recorremos ao estudo feito por Oliveira (2017), que quantificou o valor de cada interação. Nesse estudo os inquiridos quantificaram as interações com publicações no Facebook (gosto, comentário e partilha) numa escala de 0 a 10 consoante qual achavam ser o peso indicado para cada uma das interações (inquérito apresentado no Anexo A). Uma vez que há data da realização do estudo não existia o tipo de interação “reação” atribuímos o mesmo peso que um “gosto”, uma vez que uma “reação” é um “gosto” que expressa uma emoção. Efetivamente, trata-se de um tipo de interação baseado em um *click*, que expande o tradicional botão “Gosto”. Por fim, obtivemos os pesos para cada interação que estão apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13**

Peso das Interações

Interação	Peso
<b>Gosto</b>	0,2
<b>Comentário</b>	0,5
<b>Partilha</b>	1
<b>Reação</b>	0,2

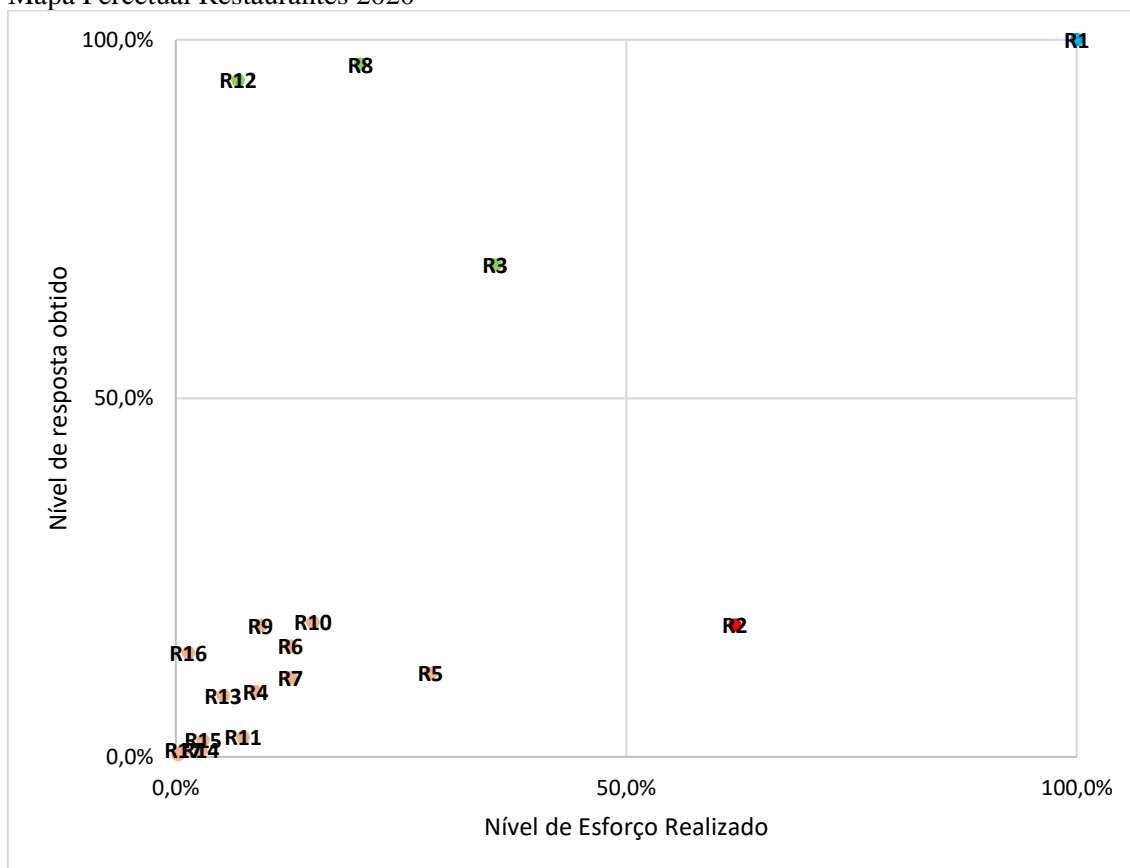
Fonte: Oliveira (2017), adaptado

### 7.2.1 Análise de posicionamento dos restaurantes (desempenho relativo)

Para a análise de posicionamento dos restaurantes, consideramos os restaurantes analisados e representamo-los em mapas percutuais anuais e totais. Trata-se de mapas de posicionamento de desempenho comparado, o primeiro relativo a 2020, o segundo relativo a 2021 e o terceiro relativo à totalidade das publicações e das interações recolhidas para os dois anos. Este último mapa, apresenta, assim, uma visão total, acumulada, do desempenho de cada restaurante no final de 2021.

Calculámos o esforço e a resposta (Apêndice B) e obtivemos o primeiro mapa percutual, que caracterizava o ano de 2020 (Figura 13). Com este mapa percutual é possível perceber que dos 18 restaurantes, 1 apresentava-se no quadrante de baixo rendimento, 1 no avançado, 3 no eficiente e os restantes 13 no quadrante incipiente.

**Figura 13**  
Mapa Percetual Restaurantes 2020



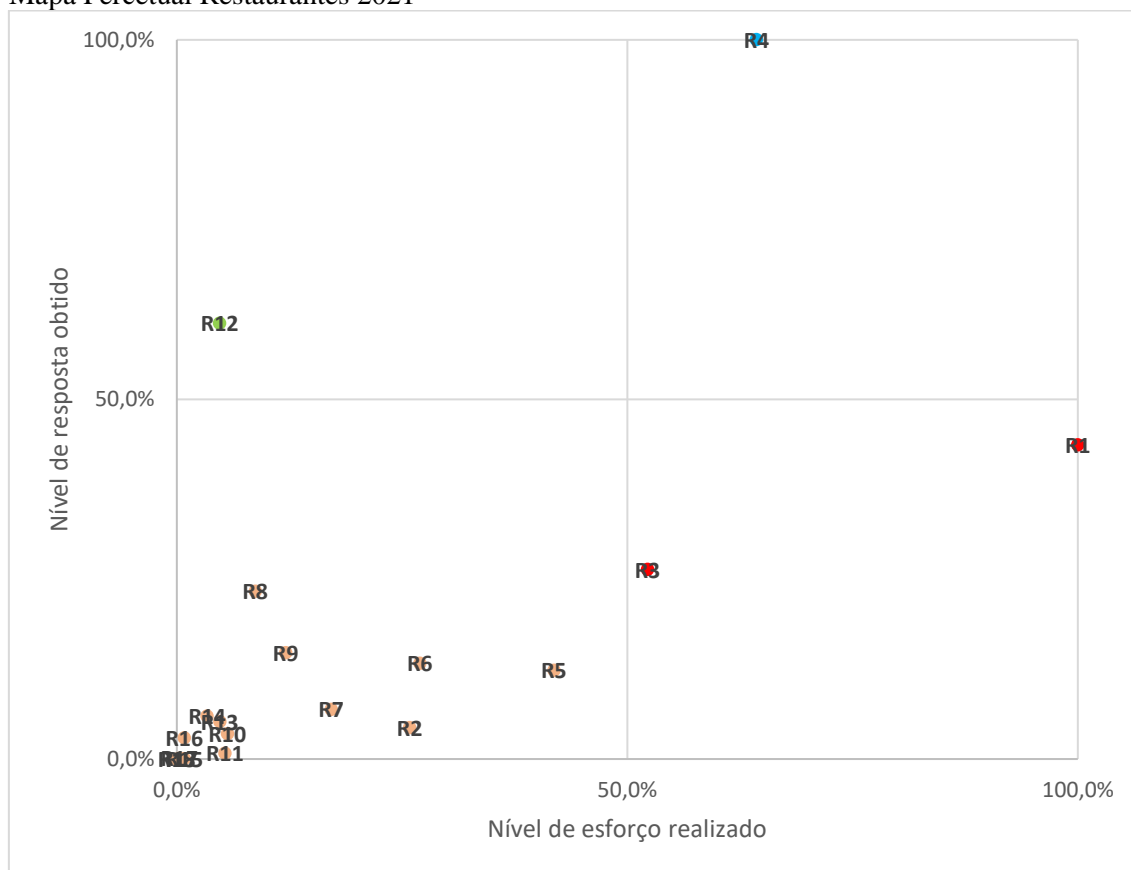
De um modo geral, a maioria dos restaurantes apresenta um posicionamento incipiente (assinalados a laranja), com baixo investimento na comunicação e baixo envolvimento com os públicos, mas podemos destacar 3 casos de sucesso, o R12, R8 e R3 que apresentam um posicionamento eficiente (assinalados a verde).

Por outro lado, temos o R2 (assinalado a vermelho) que se encontrava com um posicionamento mais frágil, uma vez que apresentava um esforço elevado, mas pouca resposta, estando no quadrante de baixo rendimento. Este posicionamento é particularmente crítico porque a percentagem relativa de esforço de comunicação (62%) é bastante superior à resposta (envolvimento) dos públicos (18,4%), o que indicia uma estratégia de conteúdos débil e pouco apelativa, com pouco potencial para gerar interações. Temos também o R1 (assinalado a azul) que é um restaurante que apresenta um grande maior esforço, mas esse esforço foi recompensado com uma alta resposta, estando posicionado no quadrante avançado.

Fizemos os cálculos para 2021 (Apêndice C) e obtivemos o segundo mapa, onde se verificaram alterações relativamente ao anterior, como observamos na Figura 14. Dos 18 restaurantes, 2 restaurantes apresentavam-se no quadrante de baixo rendimento, 1 no avançado, 1 no eficiente e os restantes 14 no quadrante incipiente.

**Figura 14**

Mapa Percetual Restaurantes 2021



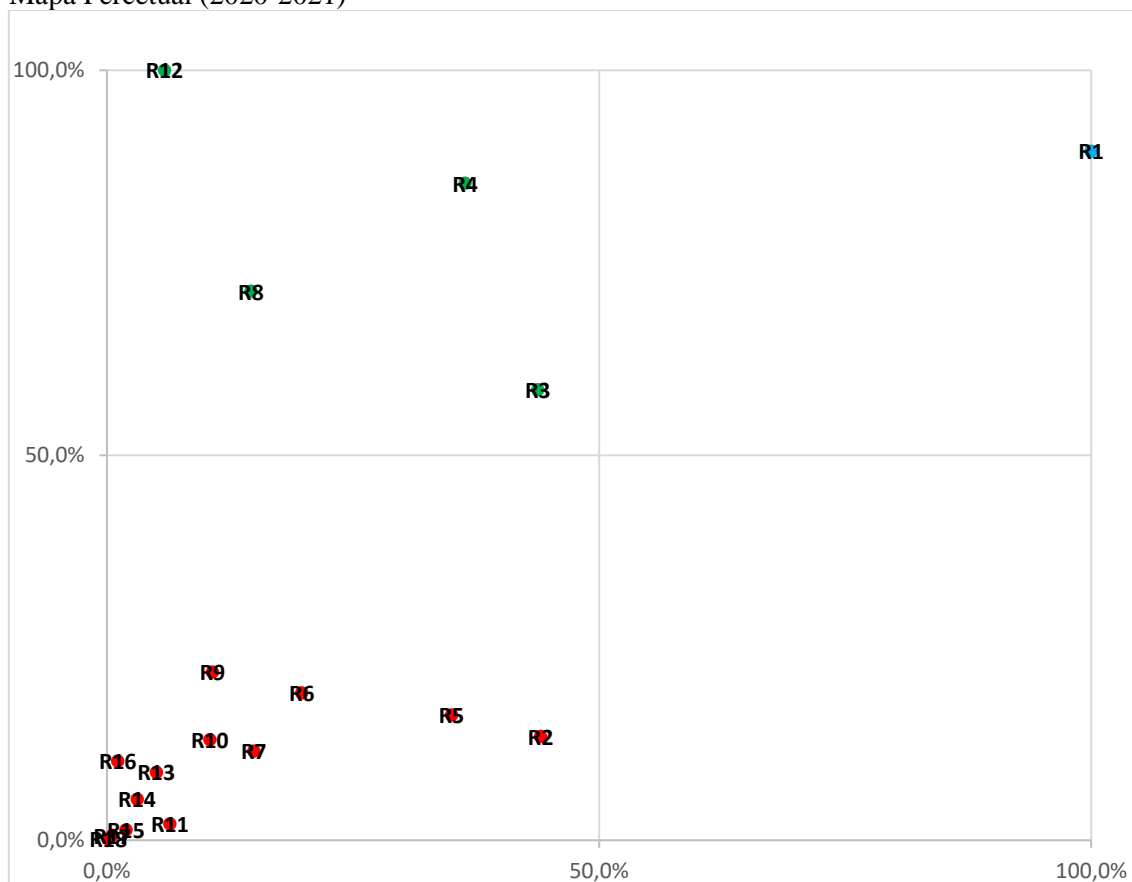
Apesar das alterações, a maioria ainda se mantém no quadrante incipiente, ou seja continuava a existir pouco esforço por parte dos restaurantes sendo que também obtiveram pouca resposta. A alteração imediatamente notória neste mapa é que o número de restaurantes do quadrante eficiente diminui e ficou reduzido a 1, com o R8 e R3 a passarem para posições de elevada fragilidade (incipiente e baixo rendimento). O R1, que em 2020 estava no quadrante avançado, manteve o seu esforço alto, mas a resposta diminuiu drasticamente de um ano para o outro, entrando em 2021 no pior quadrante, o de baixo rendimento. O R4 aumentou o seu esforço de comunicação, o que trouxe também o aumento da resposta, passando do quadrante incipiente, em 2020, para o quadrante avançado em 2021. O R12 (assinalado a verde) foi o único restaurante que se manteve no mesmo quadrante, apesar de existir uma diminuição na resposta, de 94,4% para 60,6%.

Concluimos que no segundo ano do período de análise a pouca comunicação por parte dos restaurantes manteve-se, mas de uma forma geral os investimentos em comunicação no ano de 2021 foram mais baixos do que no ano de 2020. No ano de 2021 é possível perceber que existem menos restaurantes nos melhores quadrantes (avançado e eficiente) e mais nos piores quadrantes (incipiente e baixo rendimento) em comparação com o ano de 2020.

Calculámos os dois anos em conjunto (Apêndice D) e obtivemos o terceiro mapa, onde analisámos o posicionamento global para os dois anos (Figura 15). Podemos observar que, neste caso,

temos 4 restaurantes no quadrante eficiente, 1 no avançado e os restantes 13 no incipiente. Nenhum restaurante apresentou um baixo rendimento no somatório dos dois anos (2020 e 2021).

**Figura 15**  
Mapa Percetual (2020-2021)



A maioria dos restaurantes continua a situar-se no quadrante incipiente (assinalados a vermelho), mas houve destaques por parte do R12, R4, R8 e R3 (assinalados a verde) que se apresentavam no melhor quadrante, o eficiente, ou seja, são restaurantes que tem pouco esforço, mas obtém uma grande resposta por parte da audiência. No quadrante avançado está presente o R1 (assinalado a azul), ou seja, existiu um retorno equilibrado com o nível de esforço (muito esforço, 100%, e muita resposta, 89,5%). Podemos afirmar que de todos os restaurantes, o R12 é o que apresenta melhores resultados no geral dos dois anos, uma vez que apresenta um nível de esforço baixo (5,9%), mas um nível de resposta alto (100%). Consideramos, por isso, que este é um caso com potencial para recolha de boas práticas e que pode servir de elemento de aprendizagem para outros restaurantes do setor.

Podemos assim concluir que durante os anos de pandemia, não existiu grande esforço por parte dos restaurantes na publicação de conteúdo, o que contradiz o que foi afirmado por Madeira et al. (2021) que os restaurantes com a pandemia pretendiam investir na comunicação, através das redes sociais. Uma vez que durante o período de análise, a maioria apresenta pouco esforço de

comunicação e baixo envolvimento dos públicos. Apesar da generalidade apresentar este baixo nível de esforço existiram destaques por parte de alguns restaurantes, assinalados a verde e a azul, sendo estes os restaurantes que apresentaram o melhor desempenho durante o período de análise.

### **7.2.2 Análise da evolução de desempenho (trajetórias)**

Como pudemos observar anteriormente, de um ano (2020) para o outro (2021) existiram alterações de posições nos mapas percetuais, tanto no nível de esforço como de resposta, pelo que se torna necessário analisar as trajetórias de desempenho ao longo deste período. Para esta análise, reduzimos as posições iniciais (o ano de 2020) das abcissas e ordenadas ( $x_1$ ,  $y_1$ ) para 0,0 e recalculamos as posições finais de 2021 ( $x_3=x_2-x_1$ ,  $y_3=y_2-y_1$ ). Esta análise permite-nos estudar os ângulos das trajetórias de desempenho entre dois momentos (Apêndice E).

De modo a perceber a trajetória do desempenho relativo utilizamos uma “bússola” tal como proposto por Oliveira (2017). A bússola (Figura 16) indica se a trajetória é positiva, e o quão positiva ou se é negativa e o quão negativa (Oliveira, 2017).

**Figura 16**  
Bússola de diagnóstico de desempenho



Fonte: Oliveira, 2017

A bússola de diagnóstico de desempenho apresenta 8 áreas e correspondentes aos ângulos das trajetórias de desempenho. Os intervalos de ângulos estão identificados por cores e números, indicando a ordem da direção de maior desempenho (1) para menor desempenho (8) (Oliveira, 2017).

No setor 1, em particular o ângulo 135°, é onde se encontram as melhores trajetórias de desempenho, porque apesar de existir uma diminuição do esforço existe um aumento da resposta. Entre os ângulos 90° e 135° e mantendo uma estratégia a longo prazo iremos obter o melhor desempenho possível (Oliveira, 2017).

Segundo Oliveira (2017), no setor 2, entre os ângulos 135° e 180°, continua a ser uma trajetória positiva, embora à medida que o ângulo aumenta, existe uma tendência para que a percentagem relativa de resposta seja menor do que a de esforço. Acontece o oposto no setor 3, entre os ângulos

90° e 45°, onde para manter uma percentagem relativa de resposta é necessário manter uma percentagem relativa de esforço crescente. O ângulo 45° marca o limite para um aumento relativo equivalente tanto na percentagem de esforço como na percentagem de resposta.

O setor 4 é o que requer um maior esforço relativo para ter o mesmo nível de resposta, neste setor embora seja possível obter um retorno no setor, este é marcado em laranja, porque as trajetórias deste tipo não causarão grandes danos à necessidade de atribuir persistentemente esforços crescentes de comunicação, se estas forem estratégias de curto prazo. Mas a longo prazo este tipo de trajetória pode não ser sustentável (Oliveira, 2017)

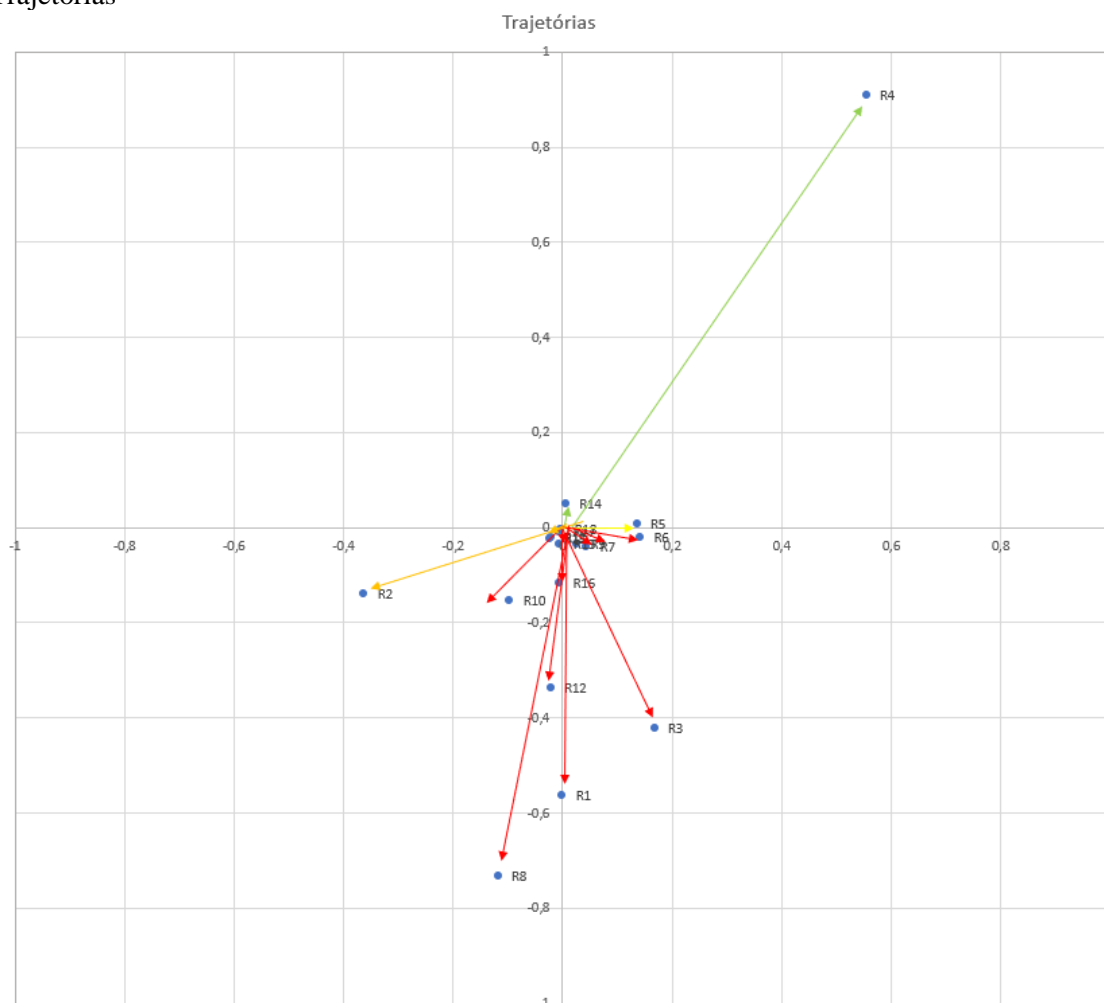
O setor 5 está marcado a laranja pela mesma razão, entre os ângulos 180° e 225° e apesar de existir uma redução no esforço e na resposta, a longo prazo pode afetar gravemente a resposta relativa e levar a uma posição cada vez mais baixa. O ângulo 225° marca o limite para uma descida equivalente entre o esforço e a resposta (Oliveira, 2017).

No setor 8 são trajetórias negativas, especialmente entre os ângulos 315° e 270°, sendo a pior trajetória possível marcada no ângulo 315°, neste caso existe um aumento relativo do esforço, mas uma diminuição da resposta (Oliveira, 2017).

Segundo Oliveira (2017), no setor 6, (ângulos 270° a 225°) leva a um ligeiro melhoramento do desempenho, aparece uma diminuição relativa do esforço. No setor 7, (ângulos 315° a 0°), é ligeiramente pior do que mudar para o setor 6, porque manter uma tal trajetória exigirá um esforço mais elevando e uma diminuição relativa contínua da resposta.

Calculamos as trajetórias dos 18 restaurantes e representámo-las seguindo a bússola, como podemos observar na Figura17.

**Figura 17**  
Trajetórias



Ao observarmos a Figura 17, conseguimos perceber que dos 18 restaurantes, apenas 2 (R4 e R14) estavam presentes na zona verde, estando ambos no setor 3. Para estes restaurantes manterem uma taxa de resposta alta é necessário manter uma percentagem de esforço crescente.

A maioria dos restaurantes está presente nos setores 6 (R8, R10, R12, R13, R15, R16, R17 e R18) 7 (R6 e R7) e 8 (R1, R3 e R9) (zona vermelha). Aqui, podemos destacar o R7 e R9 que estão perto do pior ângulo ( $315^\circ$ ) com um ângulo de  $316,97^\circ$  e  $307,03^\circ$  respectivamente. Em contraste não existe nenhum restaurante perto do melhor ângulo ( $135^\circ$ ), não existindo nenhum restaurante no setor 1 e 2.

No setor 4 está apenas o R5, com um ângulo de  $2,84^\circ$ . Neste setor estão as estratégias que necessitam de ser revistas a curto prazo, quer por não serem sustentáveis quer por conduzirem persistentemente a um desempenho inferior no setor.

No setor 5 estão 2 restaurantes, R2 e R11, com uma redução no esforço e na resposta, o que a longo prazo pode afetar gravemente a resposta e provocar uma descida no desempenho. Para

facilitar a compreensão criamos a Tabela 14, onde estão referidos os ângulos das trajetórias dos 18 restaurantes, bem como o diagnóstico de cores usado na bússola de diagnóstico.

**Tabela 14**  
Ângulos das trajetórias

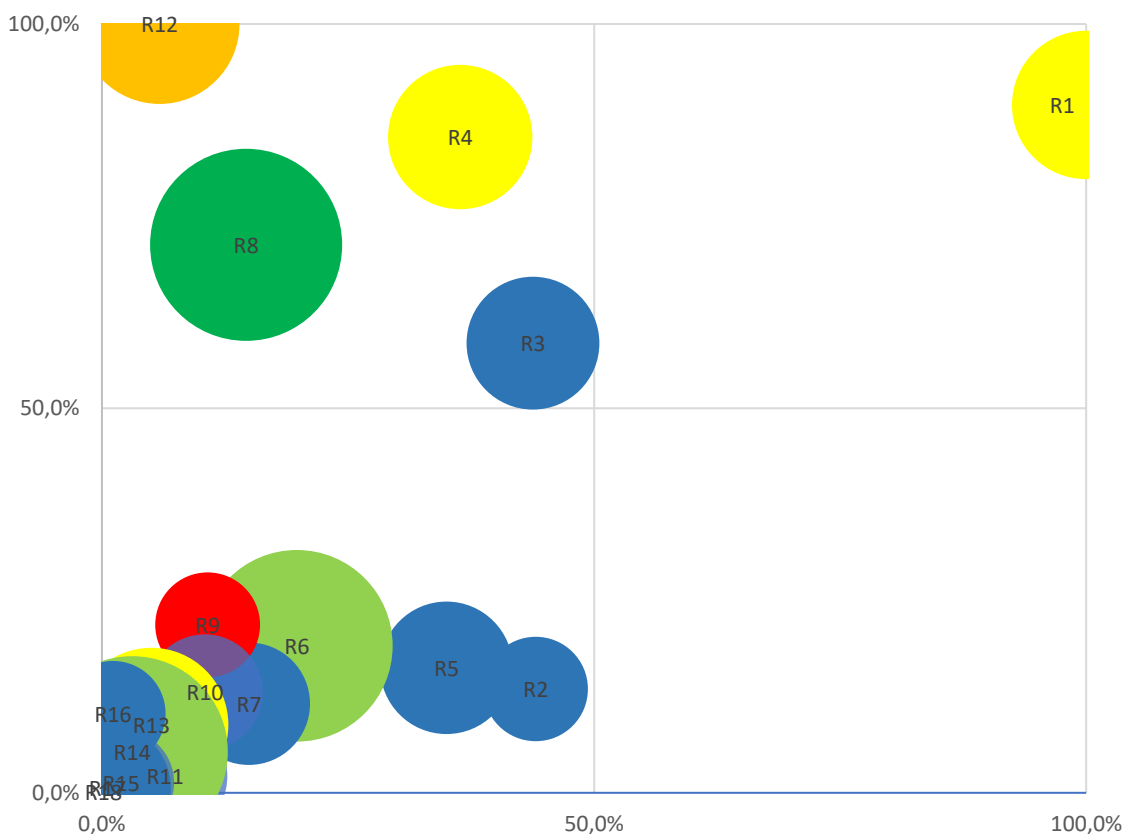
R1	270,00º
R2	201,12º
R3	291,69º
R4	58,61º
R5	2,84º
R6	351,59º
R7	316,97º
R8	260,85º
R9	307,03º
R10	237,79º
R11	222,74º
R12	266,36º
R13	261,70º
R14	83,12º
R15	225,27º
R16	267,32º
R17	237,55º
R18	233,18º

### 7.2.3 Audiência como KPI

Para esta investigação, selecionamos um conjunto de restaurantes utilizando como um dos critérios de seleção a dimensão da audiência, traduzida no número de seguidores da página na rede social. A dimensão da audiência é, tendencialmente, um indicador relevante de desempenho, uma vez que oferece uma visão do potencial de alcance das mensagens publicadas. É também, habitualmente, uma métrica de popularidade. Uma vez que detetamos posicionamentos e trajetórias de desempenho distintas, acreditamos necessário determinar se a dimensão da audiência contribui diretamente para alavancar as estratégias de comunicação que conduzem a um desempenho superior.

Para o efeito, fizemos uma análise do tamanho relativo da audiência de cada restaurante (Apêndice F), considerando o número total de fãs que cada restaurante possuía na sua página do Facebook (Figura 18).

**Figura 18**  
Audiência



Através desta análise, é possível verificar que alguns dos restaurantes com maiores audiências se encontram no quadrante incipiente (R6 e o R14), e que existem casos de restaurantes com audiências pequenas em quadrantes de elevado desempenho (R4).

O restaurante com o maior número relativo de fãs (100%) é o R8 (marcado a verde-escuro) com 35452 fãs. Apresenta-se na zona eficiente com 71,3% de resposta relativa, menos 30% do restaurante com 100%, o R12 (marcado a laranja), que tem apenas um número relativo de fãs de 69,31%, 24573 fãs. Outros exemplos evidentes incluem o R6 e R14 (marcados a verde-claro), que apresentam taxa de audiência superior a 90%, (99,58%, 35302 fãs e 99,29%, 35202 fãs respectivamente) mas encontram-se na zona incipiente e com uma taxa de respostas baixa (19,1% e 5,3% respectivamente).

Representados a amarelo encontram-se os restaurantes que apresentam uma taxa de audiência entre os 50% e os 89%, o R4 e R1 (56,53%, 20040 fãs e 59,74%, 21178 respectivamente) apresentam uma boa taxa de resposta (85,3% e 89,5% respectivamente) mas por outro lado o R13 que apresenta um número relativo de fãs superior aos outros dois (64,32%, 22804 fãs) tem uma taxa de resposta significativamente mais baixa (8,8%).

Marcados a azul estão os restaurantes com um número de fãs inferior a 50%, onde podemos destacar o R3 (47,86%, 16969 fãs), mas que se encontra na zona incipiente com uma taxa de resposta de 58,5%. Com um menor número de fãs (representado a vermelho) encontra-se o R9 (29,80%, 10564 fãs) apresentando uma resposta relativa similar (21,90%), existindo neste caso uma correlação entre o número de fãs e a resposta obtida.

Podemos assim concluir que um grande número de fãs não se traduz automaticamente numa elevada taxa de resposta, pois como mencionado por Nastišin (2017), os seguidores/fãs é o número total de pessoas que seguem, ou seja indica o alcance que a publicação pode vir a ter mas não indica o envolvimento. Ou seja, muitos fãs podem seguir a página, mas acabam por não ser interativos com a mesma, acabando por não criar um impacto no envolvimento das mesmas.

### 7.3 *Benchmarking* de estratégias de comunicação (conteúdo)

O ponto de partida de uma análise de benchmarking supõe a identificação de um ou mais casos a partir dos quais seja vantajoso recolher boas práticas ou procedimentos que possam ser transferidos e incorporados via aprendizagem interinstitucional. Assim, selecionamos os 6 restaurantes, selecionamos os restaurantes com melhor posicionamento no período completo de análise (Figura 15), incluindo os dois restaurantes que apresentaram melhores trajetórias de desempenho (Tabela 14). Os 6 restaurantes selecionados foram o R1, R3, R4, R8, R12 e R14. Para estes, realizamos uma análise de conteúdo de 15% do total de publicações de cada restaurante, selecionadas por ordenadas por ordem de popularidade (publicações com maior número de interações).

Foram analisadas na totalidade 219 publicações, distribuídas como demonstra a Tabela 15.

**Tabela 15**

Distribuição das publicações

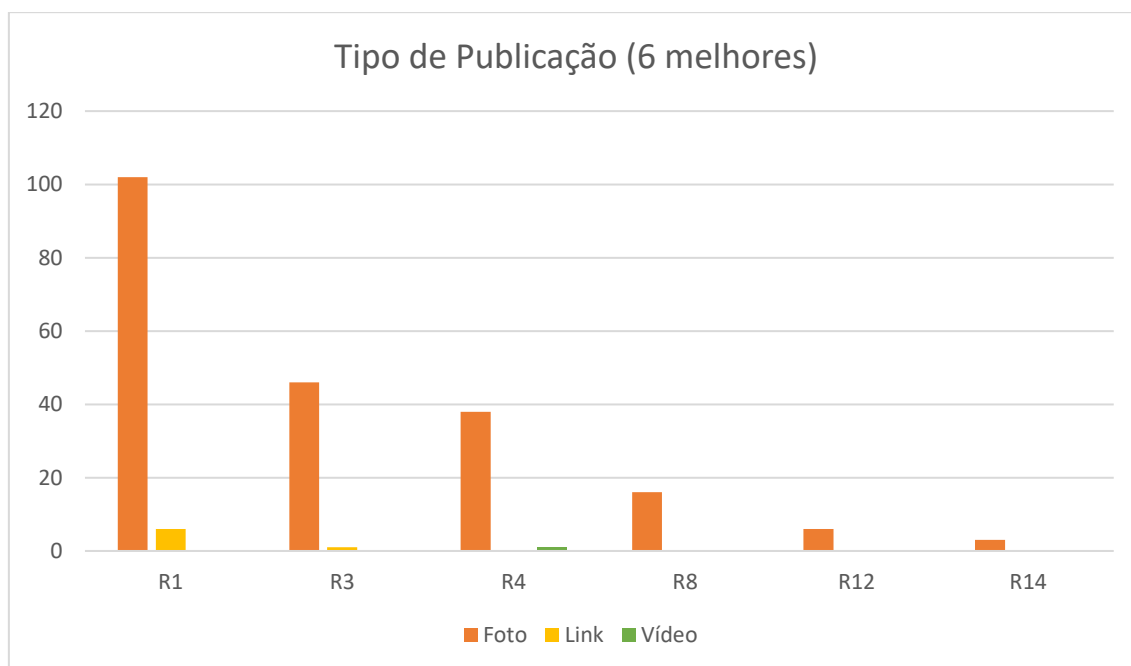
Restaurante	Publicações Totais	Publicações analisadas
<b>R1</b>	717	108
<b>R3</b>	314	47
<b>R4</b>	261	39
<b>R8</b>	105	16
<b>R12</b>	42	6
<b>R14</b>	22	3

#### 7.3.1 *Leitura das estratégias de comunicação com melhor desempenho*

Das 219 publicações analisadas, 211 foram publicações do tipo “Foto” (96,35%). O segundo tipo de publicação mais utilizado foram os “Links”, tendo sido utilizados em 7 publicações (3,20%) e, por último, o tipo “Vídeo” que foi apenas utilizado numa publicação (0,46%) (Figura 19).

**Figura 19**

Tipo de publicação por restaurante (6 melhores)



O tipo de publicação mais utilizado foi o tipo “Foto”, sendo a maioria em todos os restaurantes. O R1 e R3 utilizaram também o tipo “Links”, mas a sua utilização foi extremamente baixa quando comparada com o tipo “Foto”. O R4 foi o único restaurante a apresentar uma publicação do tipo “Vídeo”. Podemos assim afirmar que os restaurantes analisados optaram por uma comunicação das redes sociais através do tipo de publicação “Foto”, que como foi apresentado anteriormente é o tipo de publicação que apresenta os melhores rácios de interação.

As publicações foram também analisadas e classificadas de acordo com as áreas de conteúdo apresentadas anteriormente (Tabela 7), numa das quatro áreas: conteúdo relacional, conteúdo de serviço, conteúdo de marca ou de conteúdo de vendas, tendo-se obtido as classificações apresentadas na Tabela 16.

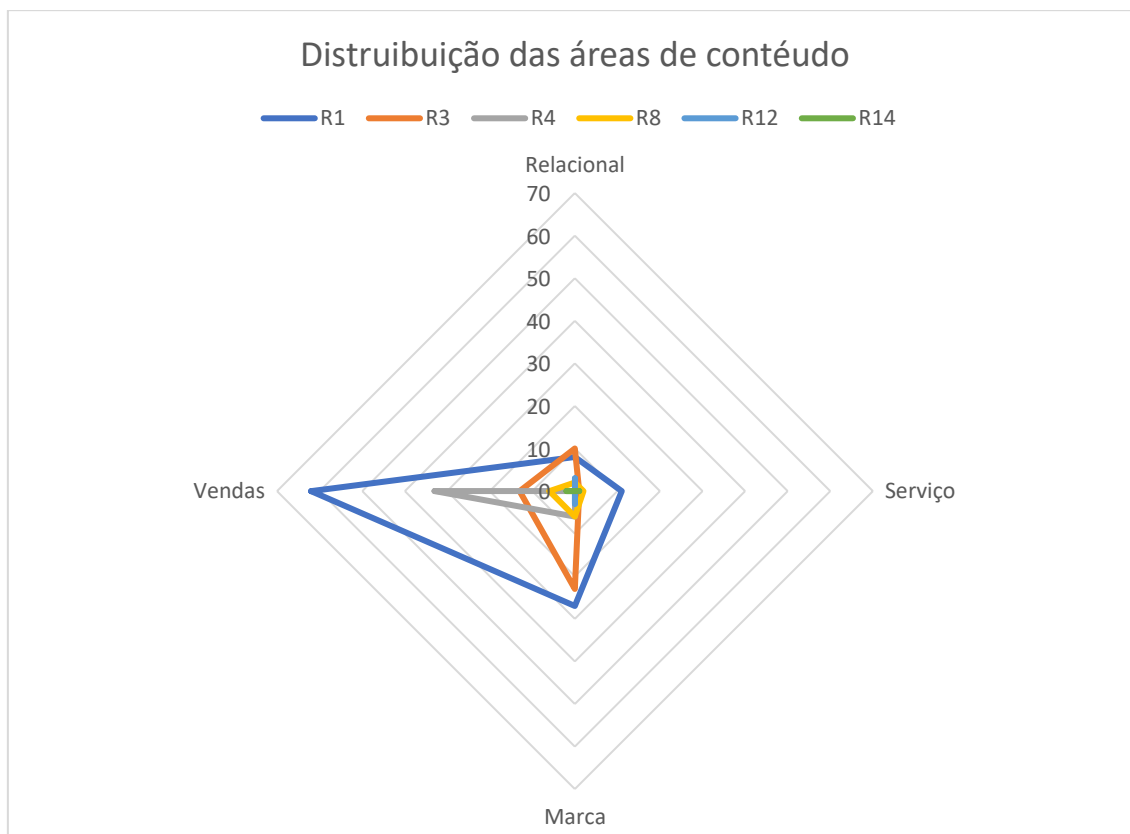
**Tabela 16**

Distribuição das publicações por área de conteúdo, por restaurante (estratégias de comunicação)

Restaurante	Relacional	Serviço	Marca	Vendas	Total
R1	8	11	27	62	108
R3	10	1	23	13	47
R4	0	0	6	33	39
R8	2	2	6	6	16
R12	3	0	3	0	6
R14	0	1	0	2	3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>65</b>	<b>116</b>	<b>219</b>

Para simplificar a visualização comparativa da distribuição das áreas de conteúdo de cada uma das estratégias, ilustramos a sua representação no Figura 20.

**Figura 20**  
Distribuição das áreas de conteúdo



Podemos assim perceber que existe um foco especial por parte de todos os restaurantes área de conteúdo de vendas, tendo sido a mais utilizada por 4 dos 6 restaurantes analisados, destacando que no R8 a área de conteúdo de vendas foi utilizada o mesmo número vezes que a área de conteúdo de marca (6 publicações cada).

Quando observamos a Figura 20 conseguimos perceber que, apesar desta tendência, os restaurantes R1, R3 e R8 apresentam uma estratégia mais descentralizada, ou seja, apesar de mostrarem ter um foco em determinadas áreas de conteúdo apresentam uma estratégia mais geral e ampla englobando todas as áreas. Por outro lado, o R4, R12 e R14 já apresentam uma estratégia mais centralizada, focando-se em menos áreas de conteúdo, por norma duas áreas apenas.

As duas áreas de conteúdo mais frequentes foram a de vendas e a de marca. Das 219 publicações analisadas, a grande maioria está presente na área de vendas (116), o que representa 52,97% das publicações. Nesta área, as publicações exibiam e descreviam os produtos com intenções comerciais, algumas faziam ênfase ao preço, comunicam descontos ou promoções, ou seja, promovem a compra de forma direta ou incentivada. Este tipo de comunicação foi a mais utilizada, especialmente pelo R1, R4, R8 e R14.

Já a área de conteúdo de marca representou 29,68% das publicações feitas pelos restaurantes, com um total de 65 publicações, em publicações que demonstram a atividade ou resultados da empresa, ecoa referências de terceiros, utiliza a imagem de celebridades ou líderes carismáticos, transmite os valores diferenciais da marca, comunica as ativas de RSE (Responsabilidade Social das Empresas) e destaca características da sua marca com um foco que não seja necessariamente as vendas. A área de conteúdo de marca foi a mais utilizada pelo R3, mas também é de salientar que foi muito utilizada pelo R8 e pelo R12.

Em contraste as duas áreas de conteúdo menos utilizadas foram as áreas relacional e de serviço. A área de conteúdo serviço foi a menos utilizada, estando presente em 6,85% das publicações. Esta área englobava a resposta a perguntas dos clientes e do público, lidar com reclamações e a emissão de mensagens de valor prático.

A segunda área menos utilizada foi a relacional com 10,50% das publicações analisadas. Esta área é definida por solicitar a opinião ou a participação dos utilizadores, manter o contacto com a comunidade, ou obter dados de indivíduos para um melhor conhecimento ou mesmo para alimentar uma base de dados. Esta área de conteúdo foi especialmente utilizada pelo R12.

### **7.3.2 Conteúdos de elevado desempenho**

Os restaurantes utilizaram diferentes áreas de conteúdo nas suas estratégias de comunicação. Para o demonstrar reunimos um conjunto das publicações com melhor desempenho em cada área de conteúdo.

Aprofundamos a análise de conteúdo com a extração de exemplos de publicações (mensagens) com potencial para conduzir a um desempenho elevado, recolhidas dos restaurantes com desempenho mais elevado.

Na área das vendas, o tipo de publicação mais comum foi a publicação do “menu do dia” (Figura 21), onde os restaurantes descreviam as refeições ou mostram os produtos que estavam a comercializar, por vezes, indicando também o preço (Figura 22).

### Figura 21

#### Publicação de Vendas (R106)



Bom dia 29 de Dezembro, Terça feira!

Hoje sugerimos:

Bitoque

E

Petinga frita com açorda alentejana

Ou

.....é só escolher da nossa lista 😊



### Figura 22

#### Publicação de Vendas (R402)



Começa com alegria , e enche-te com o melhor dos produtos tradicionais Portugueses!

Se tens dúvidas experimenta...

e podes regar sempre com o nosso maravilhoso vinho verde!! 😊😊😊😊😊😊 aguardo por ti:

968730519, encomenda que nós levamos a casa!



Na primeira Figura 21, o R1 apresentou os pratos para aquele dia, descrevendo-os na legenda e acompanhando a publicação com uma fotografia de um dos pratos. Também o R4 fez publicações similares (Figura 22), apresentado as suas tábuas, mas incluindo o preço das mesmas. A maioria das publicações nesta área de conteúdo são similares às publicações apresentadas: publicam a

ementa do dia ou os pratos/produtos que oferecem, o que reforça o que Yariş and Aykol (2021) afirmaram que é uma boa prática mostrar os seus menus e publicar fotos dos seus pratos com frequência, pois isso vai ajudar a atrair clientes, uma vez que as redes sociais influenciam a escolha do restaurante por parte dos clientes.

Apesar do conteúdo das publicações ser o mesmo, alguns restaurantes optam por fazer este tipo de publicações, mas de uma forma mais criativa e divertida, sendo um exemplo disso a Figura 23.

### Figura 23

Publicação de Vendas (R807)



CONGA-Casa das Bifanas

26 de Agosto de 2020 · 🌐



Olh'á Bola de Berlim!! 🔥🤔



Esta publicação foi feita no verão e, invés de utilizar uma frase sobre bifanas, o restaurante optou por usar uma descrição mais criativa e humorística, alusiva à altura do ano. Utilizaram uma frase muito comum no verão, “Olh’á a bola de Berlim” acompanhando a publicação com uma foto do seu produto, neste caso uma bifana representando-a de uma forma similar a uma bola de Berlim.

A segunda área de conteúdo mais utilizada foi a área de marca, onde a maioria das publicações dos restaurantes estavam relacionadas com a utilização de celebridades, mostram boas *reviews* que obtiveram e mostram atividades e resultados obtidos pelos mesmos. A Figura 24 representa uma publicação da área de conteúdo de marca.

## Figura 24

Publicação de Marca (R307)



AlfundegaDouro

22 de Dezembro de 2020 · 🌐



Pois é Rodrigo, nós também 😊

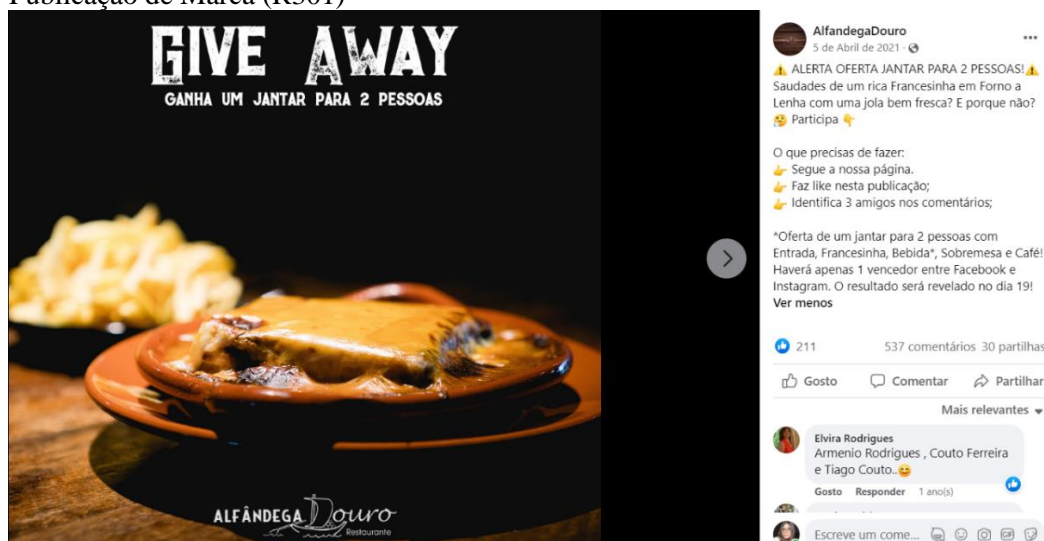


Nesta publicação o restaurante utilizou a imagem de uma celebridade, neste caso um jogador do Futebol Clube do Porto, o Rodrigo Conceição. A imagem do Rodrigo foi utilizada como um *meme* de modo a valorizar a sua marca, passando a mensagem que francesinha deles é das melhores e que o restaurante é um dos sítios que as pessoas pensam em ir quando querem comer uma francesinha.

Outro tipo de conteúdo de marca que apresentou um grande desempenho foi um *giveaway* realizado pelo R3, ilustrado na Figura 25, onde o restaurante decidiu oferecer um jantar a 2 pessoas.

**Figura 25**

Publicação de Marca (R301)



Nesta publicação o restaurante oferece um jantar, mas para isso é preciso que o participante tenha uma interação com a página, normalmente estes concursos exigem vários tipos de interação como seguir, colocar gosto, comentar e partilhar. Nesta situação, o R3 solicitou às pessoas que seguissem a página, colocassem gosto na publicação e identificassem 3 amigos ao comentar a publicação.

Estas iniciativas ajudam os restaurantes a conseguir criar maior notoriedade para a marca, e também a aumentar diferentes métricas da página, e segundo DiPietro et al. (2012), os concursos e *giveaways* são uma forma de aumentar o interesse e o tráfego através da partilha de informação.

A área de conteúdo relacional foi a segunda menos usada (10,50%), com apenas 23 publicações de 216 totais, esta área é definida por solicitar a opinião ou a participação dos utilizadores, manter o contacto com a comunidade, ou obter dados de indivíduos para um melhor conhecimento ou mesmo para alimentar uma base de dados.

As publicações analisadas deste tipo de estratégia variaram entre comunicados de falecimento de membros de staff ou pessoas relacionadas ao restaurante, fotos durante a pandemia de modo a manter um contacto com a comunidade durante o fecho do restaurante e publicações com perguntas de modo a promover o diálogo dos indivíduos na publicação, como podemos observar um exemplo na Figura 26.

### Figura 26

Publicação Relacional (R803)



CONGA-Casa das Bifanas

6 de julho de 2020 · 🌐



Throw Back Conga! Quem se lembra destes tempos? 🔥🕒



Nesta publicação o R8 publicou uma foto do estabelecimento antigo e utilizou a pergunta “Quem se lembra destes tempos?”. Com esta publicação o restaurante pretende obter a informações sobre o individuo e ao mesmo tempo gerar uma comunicação entre o mesmo e o restaurante, uma vez que ao fazer uma perguntar vai incentivar o público a responder e assim interagir com a publicação.

Por último a área menos utilizada foi a de serviços (6,85%), com 15 publicações. Esta área englobava a resposta a perguntas dos clientes e do público, lidar com reclamações e a emissão de mensagens de valor prático. Os restaurantes em análise publicavam conteúdos relativamente a avisos e esclarecimentos, como podemos observar na Figura 27, e também alertas para novos serviços neste caso o *takeaway*, Figura 28.

## Figura 27

### Publicação Serviços (R131)



Restaurante Dona Porto -Chic Dream

17 de junho de 2020 · 🌐



Pequenos esclarecimentos:

- Vamos estar abertos dia 23 ao almoço e jantar
- dia 24 só ao almoço
- Os horários são os legais em vigor.
- Só aceitamos grupos até 10 pessoas (família ou coabitantes).
- Aconselhamos a fazerem reserva para o telefone 22 201 0391, ou passarem pelo restaurante para ver pessoalmente o espaço e as condições de que falamos.
- Este ano não será aquela festança do costume, em prol do fim desta pandemia e de dias plenos de tranquilidade...❤️
- Contamos com a Vossa compreensão e espírito cooperativo!

Muito obrigada

Conceição Brás e Stafffamily



## Figura 28

Publicação Serviço (R809)



CONGA-Casa das Bifanas

12 de Maio de 2020 · 🌐



É o "novo normal". Mudam-se os tempos, mas a bifana está na mesma!  
Continuamos afastados mas estamos à tua espera na Conga para Take Away ou através das plataformas Uber Eats, Glovo, [Takeaway.com](https://www.takeaway.com) ✓, Táquitá e Comer em Casa! 🔥🔥



O conteúdo de serviços serviu apenas para os restaurantes presentes no estudo fazerem avisos e esclarecimentos aos seus seguidores e também anunciar a oferta de novos serviços, neste caso o *takeaway* e *delivery*. Mostrando que durante a pandemia os restaurantes portugueses também tiveram de ser adaptar e arranjar maneiras de continuar em funcionamento, o que vai encontro ao referido por Aboim (2020) onde indica que os restaurantes tiveram de inovar e expandir os seus negócios, vendo oportunidades no take-away e nas entregas ao domicílio.

Durante a análise foi possível analisar a forma de comunicação utilizada pelos restaurantes, onde verificamos que optaram pela utilização de uma linguagem simples e de fácil compreensão, como se fossem seres humanos e não uma empresa. Utilizam uma estratégia de humanização da marca, onde lidam com o público como um humano, na forma como comunicam e nos conteúdos que utilizam (Duarte, 2017). Podemos também reparar que nas legendas das publicações apresentadas é notória a recorrência a *emojis*, como observamos nas Figuras anteriores o que revela uma postura informal, uma vez que estas representações visuais de emoções são muito utilizadas no dia-a-dia pelas pessoas de forma informal.

Um dos aspetos da humanização da marca é a utilização do humor, que podemos salientar a Figura 24, onde foi feita a publicação de um *meme* (uma imagem de carácter humorístico) tendo sido utilizado o humor como uma forma de se conectarem com o público. Segundo Ruchiga e Knoll (2019) a humanização da marca é cada vez mais reconhecida e valorizada, pois os restaurantes que a utilizam apresentam os melhores resultados. Podemos observar que os autores estavam corretos pois a publicação apresentou comentários positivos e foi valorizada pelo público, Figura 29.

**Figura 29**  
Comentários na publicação (R307)



A publicação de carácter humorístico, representada na Figura 24, foi bem recebida pelo público, levando-os a interagir com a página dando os parabéns pela forma como fizeram a publicação.

Podemos observar também que existiram várias interações entre o restaurante e o público, desde respostas por parte do restaurante aos comentários que receberam, mas também através de gostos em comentários deixados pelo público. Como referido por Duarte (2017), a humanização da marca tem um aspeto positivo e signficante em relação à motivação do consumidor para contribuir nas redes sociais.

Além das respostas a comentários, verificaram-se também as reações da marca a estes, como demonstrado na Figura 30.

### Figura 30

Reação a comentários (R807)



O restaurante interage com os comentários deixados por parte do seu público, não só através de comentários, mas também com gostos ou reações. A ação de gostar do comentário do público vai transmitir-lhes a sensação de que o restaurante se importa com aquilo que é comunicado por eles.

Segundo Duarte (2017) outro aspeto da humanização da marca reside nestas interações “pessoais” com os seguidores através de, por exemplo, respostas a comentários, resolução de problemas, ou seja, ter interações humanas. Na Figura 31, estamos perante uma situação onde podemos reparar na comunicação dialógica, existindo um *Loop* dialógico.

**Figura 31**  
Resposta a comentários (R402)



Kent e Taylor (1998) afirmaram que um *loop* dialógico permite que os públicos façam questões à organização, dando à organização uma oportunidade de responder as suas questões, preocupações e problemas, é possível observar isso na Figura 31.

As interação nos comentários são constantes e podemos afirmar que Theodoro e Gonçalves (2017) estavam corretos quando referiram que esta forma de comunicação devia ser utilizada por todas as marcas, pois permite criar relações com o público, uma vez que as redes sociais tornam-se um canal de diálogo e permitem que ambas as partes interajam.

### 7.3.3 Oportunidades e recomendações para agentes de baixo desempenho

De modo a perceber como os restaurantes com desempenho mais baixo podem otimizar as suas estratégias e esforços de comunicação, analisamos os dois restaurantes do quadrante incipiente que possuem o pior ângulo de trajetória (valor mais aproximado a  $315^\circ$ ). Como podemos observar na Tabela 14, o R7 e o R9, com ângulos de  $316,97^\circ$  e  $303,03^\circ$  respetivamente. Seguimos o mesmo método utilizado nos restaurantes com melhor desempenho e analisamos também 15% do total das publicações com mais interações.

O R7 possui um total de 107 publicações tendo sido analisadas 16 publicações do mesmo, já o R9 possui um total de 77 publicações, das quais foram analisadas 11. As publicações analisadas foram classificadas nas áreas de conteúdo previamente referidas (relacional, serviço, marca, vendas), ficando distribuídas como demonstrado na Tabela 17.

**Tabela 17**

Classificação de conteúdo dos piores restaurantes

<i>Restaurante</i>	<b>Relacional</b>	<b>Serviço</b>	<b>Marca</b>	<b>Vendas</b>	<b>Total</b>
<i>R7</i>	5	2	2	7	<b>16</b>
<i>R9</i>	3	3	0	5	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>27</b>

Podemos concluir então que a área de conteúdo mais utilizada pelos restaurantes com pior desempenho foi também a área de vendas, utilizada em 43,75% das publicações do R7 e em 45,46% das publicações do R9, sendo que em ambos existem várias publicações na área de conteúdo relacional, 31,25% e 27,27% respetivamente. A área de conteúdo de serviço foi também muito utilizada pelo R9 apresentando também 27,27% das publicações no mesmo, e apenas 12,5% no R7.

A área de conteúdo menos utilizada foi a de marca, tendo sido utilizada em 12,5% pelo R7. Já o R9 não apresentou nenhum tipo de publicação nesta área de conteúdo.

De modo a perceber como é que estes restaurantes podem melhorar a sua estratégia de comunicação foi criada uma matriz de análise de estratégias de comunicação, como a apresentada na Tabela 8. Começamos por criar uma matriz para o R7 que apresentamos na Tabela 18.

**Tabela 18**

Matriz de análise da estratégia de comunicação do R7

<i>Tipo de estratégia</i>	<b>Intensidade</b>	<b>Intensidade do setor</b>	<b>Leitura estratégica</b>
<i>Relacional</i>	31,25%	10,50%	Excesso de intensidade
<i>Serviço</i>	12,5%	6,85%	Manter ou retroceder ligeiramente
<i>Marca</i>	12,5%	29,68%	Debilidade a superar
<i>Vendas</i>	43,75%	52,97%	Oportunidade a aproveitar

Conseguimos perceber que o R7 apresentou um excesso de intensidade na área de conteúdo relacional (31,25%) comparativamente aos resultados apresentados pelos restaurantes em melhor posição (10,65%). É aconselhado que o R7 diminua a intensidade nesta área permitindo focar-se noutras ou que altere a abordagem usada nesta área. Poderá, por exemplo, fazer maior investimento na área de conteúdo de marca, onde apresenta uma intensidade (12,5%) inferior à apresentada pelos restaurantes com melhor desempenho (30,09%).

Na área de conteúdo de serviço o R7 pode manter ou retroceder ligeiramente a sua intensidade (12,5%), uma vez que está ligeiramente mais alta do que a intensidade estabelecida pelos

restaurantes com melhor desempenho (6,48%). Ao reduzir ligeiramente pode focar-se noutras áreas que precisem de um aumento de intensidade, como é o caso da área de vendas, que apesar de ser a mais alta (43,75%) está ligeiramente mais baixa que a intensidade geral do setor (52,78%), sendo uma oportunidade a aproveitar.

Realizamos o mesmo processo para o R9, onde obtivemos a matriz representada na Tabela 18.

**Tabela 19**

Matriz de análise da estratégia de comunicação do R9

<i>Tipo de estratégia</i>	<b>Intensidade</b>	<b>Intensidade do setor</b>	<b>Leitura estratégica</b>
<i>Relacional</i>	27,27%	10,50%	Excesso de intensidade
<i>Serviço</i>	27,27%	6,85%	Excesso de intensidade
<i>Marca</i>	0%	29,68%	Debilidade a superar
<i>Vendas</i>	45,46%	52,97%	Oportunidade a aproveitar

O R9 apresentou um excesso de intensidade na área de conteúdo relacional (27,27%) comparativamente à intensidade apresentada pelos restaurantes em melhor posição (10,50%). O mesmo excesso de intensidade aconteceu também na área de serviço onde a intensidade (27,27%) era 20% mais alta que a intensidade apresentada pelos restaurantes com melhor desempenho (6,85%). O R9 poderia diminuir a intensidade desta área na sua estratégia, de modo a focar-se nas áreas que apresentam mais debilidade.

Uma grande debilidade apresentada pelo R9 é na área de marca, que apresenta uma intensidade nula (0%) sendo esse um dos setores com maior intensidade por parte dos restaurantes com melhores resultados (29,68%). Ou seja, o R9 deveria diminuir a intensidade da área relacional e de serviço de modo a conseguir focar-se nesta área mais débil, para assim aumentar a sua intensidade. Já a área de vendas está com uma boa intensidade (45,46%), comparativamente aos restaurantes com melhores resultados (52,97%), mas é uma intensidade que deveria aumentar ligeiramente, sendo por isso considerada uma oportunidade a aproveitar.

Podemos assim concluir que os restaurantes com as piores trajetórias, R7 e R9, apresentam problemas na área de marca, sendo um ponto em que devem melhorar. Esta é uma das áreas mais utilizadas na estratégia dos restaurantes com melhor desempenho, juntamente com as vendas.

A área de conteúdo relacional foi bastante utilizada em comparação com os restaurantes que possuem um melhor desempenho. Por norma o conteúdo relacional apresenta um maior potencial para gerar mais interações e conversação, mas o mesmo não foi verificado nos restaurantes analisados, pois apresentam um desempenho particularmente débil. Podemos observar na Figura 32 um exemplo de uma publicação de área de conteúdo relacional.

### Figura 32

#### Publicação Relacional (R707)

O pôr-do-sol na Primavera, tem uma luz especial.  
Tem saudades de ver o pôr-do-sol na esplanada do 17º?

#17restaurantbar  
#hoteldomhenriquedowntow  
#bemvindaprimavera  
#welcomespring  
#visitportoandnorth  
#visitportugal



92

7 comentários 5 partilhas

Conseguimos observar que esta publicação obteve no total 104 interações (92 gostos, 7 comentários e 5 partilhas), o que pode ser interpretado como um bom resultado, mas ao compararmos esta publicação com uma publicação da área de conteúdo de vendas, representada na Figura 33, percebemos que não.

### Figura 33

#### Publicação de Vendas (R701)

**17º Restaurante & Bar**  
24 de Agosto de 2020 · 🌐

Almoço Panorâmico | Panoramic Lunch | 24 - 28/08


Sopa do Dia  
ou  
Salada de espinafres com queijo fresco  
Grelhado misto de peixe, puré de cenoura e crocante de rúcula  
ou  
Tamboril salteado, batata corada e brócolo ao vapor  
ou  
Salada Caesar  
ou  
Rosbife à inglesa  
ou  
Lombinho de porco grelhado, batata palito e grelos salteados  
ou  
Risoto de espargos e tomate seco

Inclui pão, azeite aromatizado, entrada ou sopa, prato principal, água sem gás e café 16,00€  
Sobremesa 2,00€

---

Chef's soup  
or  
Spinach salad with cottage cheese  
Assorted grilled fish, carrot puree and crunchy arugula  
or  
Sautéed monkfish, seared potato and steamed broccoli  
or  
Caesar salad  
or  
Roast beef  
or  
Grilled pork loin, chips and sautéed sprouts  
or  
Asparagus and dried tomato risotto

Includes bread, flavoured olive oil, starter or soup, main course, water & coffee 16,00€  
Dessert 2,00€



👍❤️ 433

2 comentários 17 partilhas

A publicação na área de conteúdo de vendas apresenta um total de 452 interações, apresentando só nos gostos 4 vezes mais interações que a publicação feita na área de conteúdo relacional. Supomos assim que as publicações de conteúdo relacional não estão bem conseguidas e por isso, não conseguem gerar a interação desejada. Isto pode dever-se ao facto de não existir uma ligação com a marca por não a conhecerem, uma vez que também é de notar a baixa utilização da área de conteúdo de marca. Através da análise anterior das publicações mais eficientes e também desta análise, acreditamos que, neste setor, a comunicação relacional é mais profícua quando

desenvolvida através do diálogo com os públicos nas caixas de comentários a propósito dos produtos e da própria marca.

De modo a aumentar a intensidade nesta área, de marca, os restaurantes podem apostar, como foi apresentado anteriormente, na utilização de *memes* com figuras públicas, na realização de *giveaways*, sendo este uma mais-valia para aumentar a performance das redes sociais e aumentar as métricas. Para além deste tipo de publicações, podem também fazer publicações onde mostram referências feitas por terceiros, por exemplo, partilhar uma boa *review* feita por algum indivíduo, famoso ou não. O R9 e o R7 devem apostar na realização de publicações que tenham como objetivo aumentar a notoriedade da marca.

### 8 Conclusão

Com a pandemia a afetar as pequenas e médias empresas, um dos setores mais afetados foi o da restauração. Uma vez que vivemos numa era digital, este setor viu-se confinado aos canais digitais para manter e atrair o contacto com o seu público, fazendo encomendas de *take-away* e até mesmo investir em recordatórios sobre os seus produtos e serviços.

Este estudo teve com o objetivo avaliar a comunicação da restauração durante a pandemia COVID-19, na rede social Facebook. Os objetivos específicos centraram-se em compreender qual foi o uso dado às redes sociais durante os dois anos de pandemia (2020 e 2021), avaliar e medir o tipo e quantidade de envolvimento com os públicos, fazer uma caracterização das estratégias de comunicação utilizadas e identificar as empresas com o melhor desempenho para conseguirmos elaborar recomendações para os restaurantes menos eficientes.

A metodologia de investigação adotada é de natureza quantitativa, de orientação positivista, baseada no método dedutivo. A nossa amostra foi composta por 18 restaurantes do Porto, para os quais foram recolhidas todas as publicações do Facebook, através da respetiva API, no período compreendido entre janeiro de 2020 e dezembro de 2021. Após uma análise de volumetria, suportada por estatística descritiva, apresentámos uma análise de *benchmarking* de desempenho de estratégias de comunicação, suportada por uma análise quantitativa de conteúdo.

Com este estudo conseguimos concluir que as empresas da área de restauração, do Porto, utilizam o Facebook especialmente para a partilha de fotos, tendo esse sido o tipo de publicação mais utilizado em geral. Concluímos também que a rede social, em geral, não foi muito usada pelos restaurantes, ou seja, não se verificou um esforço crescente de comunicação, existindo uma diminuição das publicações durante os fechos obrigatórios a que os restaurantes foram obrigados. Ou seja, nessa altura foi prescindida a comunicação aos públicos, invés de fazerem uma comunicação assídua para passarem publicidade e manterem ativos os relacionamentos com os públicos, quando suspendem a atividade suspendem também a comunicação.

Esta falta de comunicação durante os confinamentos pode indicar que a rede serve primordialmente o papel de comunicação orientado para as vendas, tendo este argumento sido verificado com o objetivo de caracterizar o tipo de estratégia de comunicação utilizada, onde concluímos que os restaurantes que apresentam melhor desempenho apostam mais nas áreas de vendas e de marca, sendo a área de conteúdo mais utilizada a de vendas. Na área de vendas apostam em publicações que têm como objetivo vender os seus produtos, atrair os clientes até aos

seus restaurantes. Já na área de marca têm como objetivo gerar notoriedade da marca, e para isso criam *giveaways*, fazem a partilha de boas *reviews* que obtiveram, partilha de prémios que receberam, entre outros tipos de publicação. Os restaurantes com melhor desempenho apresentam também uma comunicação mais humana e utilizam a comunicação dialógica, optando por utilizar a rede social numa abordagem mais humanizada e onde incentivam o diálogo com o seu público.

Os restaurantes que utilizam este tipo de estratégia apresentam uma boa quantidade de envolvimento, sendo que a maioria dos restaurantes analisados apresentam uma taxa de resposta alta para uma taxa de esforço comparativamente mais baixa, revelando, por isso, um posicionamento mais eficiente.

Os restaurantes com menor desempenho, em comparação com os de melhor, devem apostar ainda mais na área de vendas, sendo uma área já utilizada pelas mesmas, mas conjuga-la com um investimento na comunicação na área de conteúdo de marca. Estas são duas áreas através das quais se verificou possível desenvolver diálogo com os públicos, nomeadamente na estratégia dos restaurantes com melhor desempenho. Dos restaurantes analisados com pior desempenho um dos problemas notados foi a área de marca e para isso é necessário diminuir a utilização dos outros tipos e investir mais na mesma, estes restaurantes devem portanto focar-se na criação de publicações como *giveaways*, utilização de figuras públicas, ou seja, conteúdos que criem notoriedade para a marca.

## **9 Contribuições e impactos esperados**

Acreditamos que contribuímos com a aplicação de um procedimento que permite avaliar o tipo de comunicação e o envolvimento que as mesmas obtém, podendo ser utilizado por vários sectores de negócio e em diferentes locais geográficos.

O conhecimento factual gerado é outro dos nossos contributos. Efetivamente a área de conteúdo de vendas e de marca é das que gera o maior envolvimento dos públicos, sendo este conhecimento uma mais-valia para os gestores de redes sociais de restaurantes. O procedimento utilizado para benchmarking e aprendizagem interinstitucional pode favorecer as práticas destes profissionais.

Este trabalho é uma contribuição também para a comunidade científica uma vez que gerou a realização de um artigo “A comunicação dos restaurantes do Porto nas redes sociais durante a pandemia: uma proposta de investigação” submetido para o CAPSI 2022 – 22ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação.

Os resultados obtidos impactam os restaurantes do Porto, uma vez que percebemos que existe uma baixa utilização da rede social Facebook. Apresentamos o tipo de comunicação que gera melhores resultados podendo contribuir para que estas instituições comecem a utilizar esta estratégia e assim aumentar a sua resposta nas redes sociais.

## **10 Limitações (ou fragilidades)**

Esta investigação possui limitações. A principal prende-se com a amostra, uma vez que foi apenas analisada uma pequena amostra diante de um grande universo de restaurantes. A amostra utilizada, 18 restaurantes portugueses, não é representativa da totalidade dos restaurantes portugueses do Porto. No entanto, fizemos escolhas metodológicas que, acreditamos, ajudam a minimizar esta fragilidade, nomeadamente através da adoção de critérios de popularidade.

## **11 Recomendações para trabalhos futuros**

Para trabalhos futuros seria interessante um estudo com uma amostra mais abrangente como, por exemplo, uma análise de todos os restaurantes do Porto, de modo a consolidar os resultados obtidos nesta investigação. Seria também interessante um estudo com todos os restaurantes portugueses, obtendo assim um panorama geral de como é a comunicação da restauração em Portugal nas redes sociais.

Recomendamos também que em futuros trabalhos haja uma análise da totalidade das publicações e não apenas de uma percentagem delas, fornecendo assim dados mais concretos das redes sociais nos restaurantes.

Para além destas recomendações, podemos sugerir que sejam utilizadas diferentes redes sociais, como por exemplo o Instagram, para perceber as diferenças obtidas de plataforma para plataforma. Uma vez que de dia para dia estão sempre a surgir redes sociais novas e cada faixa etária tem uma tendência para usar determinada rede social.

## Referências bibliográficas

---

- Aboim, R. A. G. V. (2020). Impacto do COVID-19 no setor da restauração: Limitações no acesso a linhas de crédito [Universidade de Coimbra].
- Abreu, F. R. F. (2016). A crescente importância do marketing digital e a sua implementação nas estratégias de comunicação integrada das empresas. Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade Nova.
- Adian, I., Doumbia, D., Gregory, N., Ragoussis, A., Reddy, A., & Timmis, J. (2020). Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance. The World Bank.
- Alonso, C., Brandão, C., & Gonçalves, S. (2021). Análise temática qualitativa com o apoio do MaxQda—O impacto da COVID-19 no setor da restauração. *New Trends in Qualitative Research*, 9, 312-319.
- Araujo, R. F. (2018). Marketing científico digital e métricas de mídias sociais: indicadores-chave de desempenho de periódicos no Facebook. *Informação & Sociedade: Estudos*, 28(1).
- Baptista, D. S. R. (2021). Impacto da COVID-19 na capacidade de inovação das PMEs portuguesas: O efeito mediador da liderança.
- Beglaryan, M., & Shakhmuradyan, G. (2020). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises in Armenia: Evidence from a labor force survey. *Small Business International Review*, 4(2), e298. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.298>
- Costa, M. d. A., & Brito, M. L. d. A. (2020). A utilização da ferramenta Instagram para impulsionar o crescimento de uma pequena empresa. *E-Acadêmica*, 1(2), e8. <https://eacademica.org/eacademica/article/view/8>
- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 (2020). *Diário da República n.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-presidente-republica/14-a-2020-130399862>
- Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020 (2020). *Diário da República n.º 66/2020, 1º Suplemento, Série I*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-presidente-republica/17-a-2020-131068115>

Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020 (2020). Diário da República n.º 76/2020, 1º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-presidente-republica/20-a-2020-131908497>

Decreto do Presidente da República n.º 6-B/2021 (2021). Diário da República n.º 9/2021, 2º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-regulamentar-regional/2021-155073520>

Decreto n.º 2-C/2020 da Presidência do Conselho de Ministros (2020). Diário da República n.º 76/2020, 1º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto/2-c-2020-131908499>

Decreto-Lei n.º 23-A/2022 (2022). Diário da República n.º 35/2022, 2º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/23-a-2022-179327569>

DiPietro, R. B., Crews, T. B., Gustafson, C., & Strick, S. (2012). The Use of Social Networking Sites in the Restaurant Industry: Best Practices. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(3), 265-284. <https://doi.org/10.1080/15378020.2012.706193>

Duarte, J. G. (2017). What motivates consumers to contribute on social media?: the impact of brand humanization, privacy concern and ideal self-congruity (Doctoral dissertation).

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487-1490. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>

Effing, R., & Spil, T. A. M. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management*, 36(1), 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.009>

El-Chaarani, H. (2021). COVID-19: problems, challenges and business opportunities. EL-Chaarani H.(2021), COVID-19: Problems, Challenges and Business Opportunities, *Journal of Contemporary Research in Business Administration and Economic Sciences (JCRBAES)*, 1(1).

Fetue, W. P. (2020). A importância das redes sociais para a comunicação das empresas e marcas (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra).

Finkler, R., Antoniazzi, N., & Conto, S. M. D. (2020). OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. *Revista Turismo & Cidades*, 88-88-103. <https://doaj.org/article/3cfe039b563c434c8869de877eee7d5f>

Flôr, C., & Camacho, M. (2021). O Impacto Da Pandemia Provocada Pela COVID-19 Na Estratégia Empresarial Numa PME - Um Estudo de Caso. *e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 7(2), 089-108. <https://doi.org/10.29073/e3.v7i2.497>

- Gräve, J.-F. (2019). What KPIs are key? Evaluating performance metrics for social media influencers. *Social Media+ Society*, 5(3), 2056305119865475.
- Gruss, R., Kim, E., & Abrahams, A. (2020). Engaging restaurant customers on Facebook: The power of belongingness appeals on social media. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(2), 201-228.
- Herhold, K. (2018). How Small Businesses Invest In Social Media. The Manifest. Disponível em <https://themanifest.com/social-media/blog/small-business-social-media-marketing>
- Kent, M. L. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. *Handbook of public relations*, 2, 643-656.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Kumar, M., & Ayedee, D. (2021). Technology Adoption: A Solution for SMEs to overcome problems during COVID-19. Forthcoming, *Academy of Marketing Studies Journal*, 25(1).
- Lakshmi, B., & Shareena, P. (2020). Impact of COVID 19 on the Restaurants. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(8), 1327-1334.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Lardi, K., & Fuchs, R. (2013). *Social Media Strategy: Step-by-step Guide to Building Your Social Business*. vdf Hochschulverlag AG.
- Lepkowska-White, E. (2017). Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business. *Journal of Internet Commerce*, 16(3), 323-342. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1317148>
- Lepkowska-White, E., & Parsons, A. (2019). Strategies for monitoring social media for small restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(4), 351-374. <https://doi.org/10.1080/15378020.2019.1626207>

- Lepkowska-White, E., Parsons, A., & Berg, W. (2019). Social media marketing management: an application to small restaurants in the US. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(3), 321-345. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2019-0103>
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(1), 40. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/40>
- Mesquita, A., Silva, P., Oliveira, A., Oliveira, L., & Sequeira, A. (2022). Surviving the COVID-19-Accelerated Digital Transformation: The Case of Portuguese SME and the Role of YBS Project. In *Advances in Tourism, Technology and Systems* (pp. 97-109). Springer, Singapore.
- Nastišin, I. (2017). Research on the most important KPIs in social media that should be tracked. *J. Glob. Sci.*, 1-6.
- Neti, S. (2011). Social media and its role in marketing. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(2), 1-15.
- Oana, D. (2020). The Impact of the Current Crisis Generated by the COVID-19 Pandemic on Consumer Behavior. *Studies in Business and Economics*, 15(2), 85-99. <https://doi.org/doi:10.2478/sbe-2020-0027>
- Observador. (2022). Retalho e restauração com quebra de 30% do volume de negócios em 2021. Disponível em <https://observador.pt/2022/01/17/retalho-e-restauracao-com-quebra-de-30-do-volume-de-negocios-em-2021/>
- Ogbuji, B., & Papazafeiropoulou, A. (2016). Social media strategies for companies: A comprehensive framework. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (pp. 3-14). Springer, Cham.
- Oliveira, L. (2016). Social media content strategies in Portuguese higher public polytechnic education institutions: an editorial model for sector monitoring. In *Investigacións en comunicación e cultura mediada: Actas das II Xornadas de Doutorandos en Comunicación*, Facultade de Filoloxía e Tradución, Universidade de Vigo, 4-5 de Xullo de 2016 (pp. 119-144). Servizo de Publicacións.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298.
- PorData (2020a), Pequenas e medias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>

PorData (2020b), Empresas: Total e por dimensão. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2857>

PorData (2020c), Pequenas e médias empresas: total e por sector de actividade económica. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+total+e+por+sector+de+actividade+econ%c3%b3mica-2928>

PorData (2020d), Empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica. Disponível em <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+n%c3%a3o+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+econ%c3%b3mica-346>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 135-A/2021 (2021). Diário da República n.º 190/2021, 1º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/135-a-2021-172153528>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/2021 (2021). Diário da República n.º 230-A/2021, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/157-2021-175043501>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2021 (2021). Diário da República n.º 50-A/2021, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/19-2021-159432419>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-C/2020 (2020). Diário da República n.º 85/2020, 3º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/33-c-2020-132883346>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2020 (2020). Diário da República n.º 95-B/2020, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/38-2020-133914977>

Ribeiro, S. A. (2021). A comunicação digital das PME com o aparecimento da pandemia de COVID-19, em Portugal (Doctoral dissertation).

Ruchiga, M. A., & Knoll, G. F. (2019). Comunicação e mídias sociais: estratégias de personalização e humanização de marca no Twitter. *Comunicologia-Revista de Comunicação Da Universidade Católica de Brasília*, 12(1), 88-109.

Sanchis Verdeguer, J. V., Peiró Signes, A., & Segarra Oña, M. d. V. (2014). Promoting restaurants using social networks: Still A lot of room for improvement. *International Business and Economics Research Journal*, 13(7), 1613-1618.

- Sarkar, M. D., & Ghosal, I. (2018). Impact of social media in small business industry: a study on Facebook. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 2(3), 33-39.
- Shimazaki, V. K., & Pinto, M. M. M. (2016). A influência das redes sociais na rotina dos seres humanos. *FaSci-Tech*, 1(5).
- Sunthornpan, S., & Hirata, S. (2021, 2021-08-23). The situation and the survival of MSMEs restaurant under COVID-19 pandemic in Thailand <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsee&AN=edsee.9550848&site=eds-live>
- Tavana, M., Momeni, E., Rezaeiniya, N., Mirhedayatian, S. M., & Rezaeiniya, H. (2013). A novel hybrid social media platform selection model using fuzzy ANP and COPRAS-G. *Expert Systems with Applications*, 40(14), 5694-5702. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.05.015>
- Theodoro, V. S., & Gonçalves, G. (2017). Comunicação Dialógica: as plataformas digitais como ferramentas inovadoras de interação social.
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187.
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Yan, L., & Musika, C. (2018). The Social Media and SMEs Business Growth : How can SMEs Incorporate Social Media [Student thesis, DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-74702>
- Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Yarış, A., & Aykol, Ş. (2021). The impact of social media use on restaurant choice. *Anatolia*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1931379>
- Zahay, D. (2021). Advancing research in digital and social media marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 125-139.



## Apêndice A – Restaurantes

Restaurante	Nº Seguidores	Pontuação	Preços	URL Facebook
"O Afonso" - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	24573	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/oafonsofrancesinhas/">https://www.facebook.com/oafonsofrancesinhas/</a>
1000paladares	3382	5		<a href="https://www.facebook.com/1000paladares.porto/">https://www.facebook.com/1000paladares.porto/</a>
17º Restaurante & Bar	14410	4.9	£££	<a href="https://www.facebook.com/17RestauranteBar/">https://www.facebook.com/17RestauranteBar/</a>
A Capoeira	1884	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/ACapoeiraFoz/">https://www.facebook.com/ACapoeiraFoz/</a>
A Cozinha do Manel	6755	4.8	£££	<a href="https://www.facebook.com/CozinhaDoManel">https://www.facebook.com/CozinhaDoManel</a>
Adega escondida	10564	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/adegaescondida/">https://www.facebook.com/adegaescondida/</a>
Adega São Nicolau	6228	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/AdegaSNicolau/">https://www.facebook.com/AdegaSNicolau/</a>
AlfandegaDouro	16969		£	<a href="https://www.facebook.com/AlfandegaDouro/">https://www.facebook.com/AlfandegaDouro/</a>
Antiqvvm	12896	4.9	££££	<a href="https://www.facebook.com/antiqvvm/">https://www.facebook.com/antiqvvm/</a>
Artesão Bistrô	2534	5	£££	<a href="https://www.facebook.com/artesaobistroporto/">https://www.facebook.com/artesaobistroporto/</a>
Avenida 830 - Restaurante	1744	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/avenida830/">https://www.facebook.com/avenida830/</a>
Bacalhau	4653	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/Bacalhauportugueseandfood/">https://www.facebook.com/Bacalhauportugueseandfood/</a>
Barcarola Restaurantes	7919	4.4	££	<a href="https://www.facebook.com/barcarolarestaurantes/">https://www.facebook.com/barcarolarestaurantes/</a>
Bota & Bira	4709	5	££	<a href="https://www.facebook.com/botaebira/">https://www.facebook.com/botaebira/</a>
Bufete Fase	9090	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/Bufete-Fase-279318019862/">https://www.facebook.com/Bufete-Fase-279318019862/</a>
Cacau Wine Terrace	1954	5	££	<a href="https://www.facebook.com/CacauWineTerrace/">https://www.facebook.com/CacauWineTerrace/</a>
Café Luso	4884	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/cafelusodesde1935/">https://www.facebook.com/cafelusodesde1935/</a>
Cantinho do Avillez Porto	10604		£££	<a href="https://www.facebook.com/pages/Cantinho-Do-Avillez-Porto/747156852006665">https://www.facebook.com/pages/Cantinho-Do-Avillez-Porto/747156852006665</a>
Carniceiro . Big Bad Bank	1879	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/Carniceiroandbigbadbank/">https://www.facebook.com/Carniceiroandbigbadbank/</a>
Casa Agrícola Porto	13018	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/casaagricola.porto/">https://www.facebook.com/casaagricola.porto/</a>
Casa Da Mariquinhas	9888	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/casadamariquinhasnoporto/">https://www.facebook.com/casadamariquinhasnoporto/</a>
Casa de Pasto da Palmeira	16882	4.5	£££	<a href="https://www.facebook.com/Casa-de-Pasto-da-Palmeira-175081119171836/">https://www.facebook.com/Casa-de-Pasto-da-Palmeira-175081119171836/</a>
Casa do Carmo	5195	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/casadocarmo/">https://www.facebook.com/casadocarmo/</a>

<b>Churrasqueira Paraíso</b>	1510	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/paraisochurrasqueira/">https://www.facebook.com/paraisochurrasqueira/</a>
<b>Churrasqueira Portuguesa do Amial</b>	8693	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/Churrasqueira-Portuguesa-do-Amial-249259185200298/">https://www.facebook.com/Churrasqueira-Portuguesa-do-Amial-249259185200298/</a>
<b>Cometa Restaurante</b>	7484	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/cometa.restaurante/">https://www.facebook.com/cometa.restaurante/</a>
<b>Comme Ça</b>	5765	3.5	£	<a href="https://www.facebook.com/comme.ca.porto/">https://www.facebook.com/comme.ca.porto/</a>
<b>CONGA - Casa das Bifanas</b>	35452	4.6	£	<a href="https://www.facebook.com/CONGACASADASBIFANAS/">https://www.facebook.com/CONGACASADASBIFANAS/</a>
<b>Droop - food &amp; wine</b>	2756	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/restauranteDroop/">https://www.facebook.com/restauranteDroop/</a>
<b>DTonho Restaurante</b>	13437	4.1		<a href="https://www.facebook.com/D.Tonho.restaurantes/">https://www.facebook.com/D.Tonho.restaurantes/</a>
<b>Elemento Restaurante</b>	2030	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/restauranteelemento/">https://www.facebook.com/restauranteelemento/</a>
<b>Encaixados</b>	3098	4,9	£	<a href="https://www.facebook.com/encaixados/">https://www.facebook.com/encaixados/</a>
<b>Essência Lusa Restaurante Tradicional Português</b>	1156	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/Ess%C3%Aancia-Lusa-Restaurante-Tradicional-Portugu%C3%AAs-473385569405705/">https://www.facebook.com/Ess%C3%Aancia-Lusa-Restaurante-Tradicional-Portugu%C3%AAs-473385569405705/</a>
<b>Fado Português</b>	2086	5	£££	<a href="https://www.facebook.com/fadoportuguesvngaia/">https://www.facebook.com/fadoportuguesvngaia/</a>
<b>Francesinha Café</b>	5790	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/francesinhacafe/">https://www.facebook.com/francesinhacafe/</a>
<b>Francesinhas Al Forno da Baixa</b>	10485	4.4	££££	<a href="https://www.facebook.com/francesinhasalfornodabaixa/">https://www.facebook.com/francesinhasalfornodabaixa/</a>
<b>Guzi - Pizzas em Forno a lenha</b>	7743	4.7	£	<a href="https://www.facebook.com/guzi.pt/">https://www.facebook.com/guzi.pt/</a>
<b>Il Basilico Porto / PortoBay Hotels &amp; Resorts</b>	2179	4.7		<a href="https://www.facebook.com/ilbasilicoporto/">https://www.facebook.com/ilbasilicoporto/</a>
<b>Intrigo</b>	4580	5	££	<a href="https://www.facebook.com/intrigobreadandsoul/">https://www.facebook.com/intrigobreadandsoul/</a>
<b>Jeremias</b>	1712	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/casa.jeremias/">https://www.facebook.com/casa.jeremias/</a>
<b>Lapa Lapa</b>	3172	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/lapalapaporto/">https://www.facebook.com/lapalapaporto/</a>
<b>Lareira (Baixa)</b>	2257	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/LareiraBaixa/">https://www.facebook.com/LareiraBaixa/</a>
<b>Lareira (Serralves)</b>	3134	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/LareiraSerralves/">https://www.facebook.com/LareiraSerralves/</a>
<b>Laurear</b>	2918	5	££	<a href="https://www.facebook.com/laurearporto/">https://www.facebook.com/laurearporto/</a>
<b>Le Coq Frangaria</b>	4566	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/lecoqfrangaria/">https://www.facebook.com/lecoqfrangaria/</a>
<b>Mengos I Pastelaria e Restaurante</b>	3353	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/pastelariamengos/">https://www.facebook.com/pastelariamengos/</a>
<b>Mercador Café</b>	2152	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/mercadorcafe/">https://www.facebook.com/mercadorcafe/</a>
<b>Mito</b>	4027	5	££	<a href="https://www.facebook.com/mitorestaurante/">https://www.facebook.com/mitorestaurante/</a>
<b>MUDA</b>	7455	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/MUDA-478801118971215/">https://www.facebook.com/MUDA-478801118971215/</a>

<b>O Buraco</b>	6647	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/O-Buraco-161956973839602/">https://www.facebook.com/O-Buraco-161956973839602/</a>
<b>O Freitas - Restaurante Típico Português</b>	1772	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/O-Freitas-Restaurante-T%C3%ADpico-Portugu%C3%AAs-1716406131998965/">https://www.facebook.com/O-Freitas-Restaurante-T%C3%ADpico-Portugu%C3%AAs-1716406131998965/</a>
<b>O Largo</b>	1469	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/O-Largo-360431860778417/">https://www.facebook.com/O-Largo-360431860778417/</a>
<b>O Rápido . 100% Portuguese Food</b>	2422	5	££	<a href="https://www.facebook.com/orapido/">https://www.facebook.com/orapido/</a>
<b>OChurrasquinho-Carne na brasa</b>	1062	4.6		<a href="https://www.facebook.com/OChurrasquinho-Carne-na-brasa-129761880537703/">https://www.facebook.com/OChurrasquinho-Carne-na-brasa-129761880537703/</a>
<b>ODE Porto Wine House</b>	4013	5	£££	<a href="https://www.facebook.com/odeportowinehouse/">https://www.facebook.com/odeportowinehouse/</a>
<b>PAJÚ</b>	4189	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/pajuporto/">https://www.facebook.com/pajuporto/</a>
<b>PandaPorto</b>	1684	5	££	<a href="https://www.facebook.com/pandaOporto/">https://www.facebook.com/pandaOporto/</a>
<b>Porta4</b>	2411	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/Porta4Porto">https://www.facebook.com/Porta4Porto</a>
<b>Postigo do Carvão</b>	6281	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/postigodocarvao/">https://www.facebook.com/postigodocarvao/</a>
<b>Raiz</b>	14896	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/raiz.loios/">https://www.facebook.com/raiz.loios/</a>
<b>Restaurante "A Rampinha"</b>	2291	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/guitarracozinha/regional/">https://www.facebook.com/guitarracozinha/regional/</a>
<b>Restaurante A Regaleira</b>	2996	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/ARegaleira/">https://www.facebook.com/ARegaleira/</a>
<b>Restaurante Adega Figueiroa</b>	1309	4.4	£	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Adega-Figueiroa-741226729288393/">https://www.facebook.com/Restaurante-Adega-Figueiroa-741226729288393/</a>
<b>Restaurante Antunes</b>	2143		££	<a href="https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Antunes/172177409504170">https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Antunes/172177409504170</a>
<b>Restaurante Bom de Sal</b>	7930	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantebomdesal/">https://www.facebook.com/restaurantebomdesal/</a>
<b>Restaurante Cana Verde</b>	1363	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/canaverde121/">https://www.facebook.com/canaverde121/</a>
<b>Restaurante Capa Negra</b>	22804	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/capanegraII/">https://www.facebook.com/capanegraII/</a>
<b>Restaurante Capa Negra</b>	4015	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/rest.capanegra/">https://www.facebook.com/rest.capanegra/</a>
<b>Restaurante Casa Ribeiro</b>	3596		££	<a href="https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Casa-Ribeiro/1427226757550325">https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Casa-Ribeiro/1427226757550325</a>
<b>Restaurante Confeitaria Cunha</b>	14732	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/confeitariacunha/">https://www.facebook.com/confeitariacunha/</a>
<b>Restaurante Cufra</b>	15473	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/RestauranteCufra/">https://www.facebook.com/RestauranteCufra/</a>
<b>Restaurante Dona Porto -Chic Dream</b>	21178	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/conceicaoabras55/">https://www.facebook.com/conceicaoabras55/</a>
<b>Restaurante Dop</b>	3449		££££	<a href="https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Dop/208476442517694">https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Dop/208476442517694</a>
<b>Restaurante ESCONDIDINHO</b>	6121	4.7	£££	<a href="https://www.facebook.com/restauranteESCONDIDINHOporto/">https://www.facebook.com/restauranteESCONDIDINHOporto/</a>
<b>Restaurante Flor de Lis</b>	1684	5	£££	<a href="https://www.facebook.com/restauranteflordelis.pt/">https://www.facebook.com/restauranteflordelis.pt/</a>
<b>Restaurante Flor dos Congregados</b>	2544	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Flor-dos-Congregados-303833413049462/">https://www.facebook.com/Restaurante-Flor-dos-Congregados-303833413049462/</a>
<b>Restaurante Girassol</b>	1416	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/RestauranteGirassol.Porto/">https://www.facebook.com/RestauranteGirassol.Porto/</a>

<b>Restaurante Hélice</b>	3982	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/restauranteheliceepinho/">https://www.facebook.com/restauranteheliceepinho/</a>
<b>Restaurante Lusiada</b>	10781	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Lusiada-1543369949240928/">https://www.facebook.com/Restaurante-Lusiada-1543369949240928/</a>
<b>Restaurante Marinheiro</b>	1944	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/marinheiroporto/">https://www.facebook.com/marinheiroporto/</a>
<b>Restaurante Oporto</b>	5385	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/oportorestaurante/">https://www.facebook.com/oportorestaurante/</a>
<b>Restaurante Ora Viva</b>	1289	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Ora-Viva-154179117928672/">https://www.facebook.com/Restaurante-Ora-Viva-154179117928672/</a>
<b>Restaurante Pimenta e Chocolate</b>	6401	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/pimentaechocolateporto/">https://www.facebook.com/pimentaechocolateporto/</a>
<b>Restaurante Pombeiro</b>	3267	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantepombeiro/">https://www.facebook.com/restaurantepombeiro/</a>
<b>Restaurante Portucale</b>	10665	4.7	£££	<a href="https://www.facebook.com/rest.portucale/">https://www.facebook.com/rest.portucale/</a>
<b>Restaurante Sabores do Tino - Porto</b>	4325	5	££	<a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=100063628836362">https://www.facebook.com/profile.php?id=100063628836362</a>
<b>Restaurante Senhor Zé</b>	1681	4.9	£££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantesenhorze">https://www.facebook.com/restaurantesenhorze</a>
<b>Restaurante Serralves</b>	5865	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/RestauranteSerralves/">https://www.facebook.com/RestauranteSerralves/</a>
<b>Restaurante Traça</b>	9350	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantetraca/">https://www.facebook.com/restaurantetraca/</a>
<b>Restaurante universal comida tradicional portuguesa</b>	1751	4.8	£	<a href="https://www.facebook.com/tradicional1959/">https://www.facebook.com/tradicional1959/</a>
<b>Restaurante Your Palace</b>	1562	3.6	££	<a href="https://www.facebook.com/YourPalaceRestaurante/">https://www.facebook.com/YourPalaceRestaurante/</a>
<b>Rogério do Redondo</b>	1189	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/rogeriodoredondorestaurante/">https://www.facebook.com/rogeriodoredondorestaurante/</a>
<b>Solar Moinho de Vento</b>	5021	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/solarmoinhodevento/">https://www.facebook.com/solarmoinhodevento/</a>
<b>Sonetos</b>	2868	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/sonetosporto/">https://www.facebook.com/sonetosporto/</a>
<b>Taberna A Badalhoa</b>	10456		£	<a href="https://www.facebook.com/pages/Taberna-A-Badalhoa/209673975739582">https://www.facebook.com/pages/Taberna-A-Badalhoa/209673975739582</a>
<b>Taberna do Cais das Pedras</b>	3391		££	<a href="https://www.facebook.com/pages/Taberna-do-Cais-das-Pedras/257517687640959">https://www.facebook.com/pages/Taberna-do-Cais-das-Pedras/257517687640959</a>
<b>Taberna do Doutor</b>	1756	4.6	£	<a href="https://www.facebook.com/tabernadodoutorporto/">https://www.facebook.com/tabernadodoutorporto/</a>
<b>Taberna dos Mercadores</b>	4753	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/tabernamercadores">https://www.facebook.com/tabernamercadores</a>
<b>Taberna Real Fado</b>	2255	5	££	<a href="https://www.facebook.com/tabernarealfado/">https://www.facebook.com/tabernarealfado/</a>
<b>Taberna Rio</b>	1359	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/tabernario.pt/">https://www.facebook.com/tabernario.pt/</a>
<b>Taberninha do Manel</b>	35302	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/taberninhadomanelgaia/">https://www.facebook.com/taberninhadomanelgaia/</a>
<b>Tasquinha do Bé</b>	2441	4.8	£	<a href="https://www.facebook.com/tasquinhadobe/">https://www.facebook.com/tasquinhadobe/</a>
<b>Tasquinha Rebelo</b>	3628	5	££	<a href="https://www.facebook.com/Tasquinha-Rebelo-162978067673631/">https://www.facebook.com/Tasquinha-Rebelo-162978067673631/</a>
<b>Terra Nova Restaurante</b>	4608	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/terranovaporto/">https://www.facebook.com/terranovaporto/</a>

<b>Trigo de Cantos</b>	20040	5	£	<a href="https://www.facebook.com/trigodecantos/">https://www.facebook.com/trigodecantos/</a>
<b>Trinkas Petisqueira Lounge</b>	3396	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/Trinkas-Petisqueira-Lounge-219488914889907/">https://www.facebook.com/Trinkas-Petisqueira-Lounge-219488914889907/</a>
<b>Último Porto</b>	2783	5	£	<a href="https://www.facebook.com/rest.ultimoporto/">https://www.facebook.com/rest.ultimoporto/</a>
<b>Varanda da Barra</b>	8045	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/VarandadaBarra/">https://www.facebook.com/VarandadaBarra/</a>
<b>Venham Mais 5 - Original</b>	4172	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/OriginalVenhamMais5/">https://www.facebook.com/OriginalVenhamMais5/</a>
<b>Verso em Pedra</b>	35202	4.1	£	<a href="https://www.facebook.com/versoempedraalfandega/">https://www.facebook.com/versoempedraalfandega/</a>
<b>Vinhas d' Alho</b>	2741	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/vinhasdalho/">https://www.facebook.com/vinhasdalho/</a>
<b>Zé Bota</b>	2248		££	<a href="https://www.facebook.com/pages/Z%C3%A9-Bota/213748151981298">https://www.facebook.com/pages/Z%C3%A9-Bota/213748151981298</a>
<b>Zé do Prego</b>	10059	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/zedopregopt/">https://www.facebook.com/zedopregopt/</a>
<b>Restaurante Nobel</b>	1154	4.7	£	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Nobel-163724420408950/">https://www.facebook.com/Restaurante-Nobel-163724420408950/</a>
<b>Pedro dos Frangos</b>	1985	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/pedrodosfrangos/">https://www.facebook.com/pedrodosfrangos/</a>
<b>Arroz de Forno</b>	2006	4.4	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantearrozdeforno/">https://www.facebook.com/restaurantearrozdeforno/</a>
<b>Tasquinha Zé Povinho</b>	1572	5	£	<a href="https://www.facebook.com/Tasquinha-Z%C3%A9-Povinho-421684447980091/">https://www.facebook.com/Tasquinha-Z%C3%A9-Povinho-421684447980091/</a>
<b>Adega Típica São João</b>	1335	4.5	£	<a href="https://www.facebook.com/AdegaTipicaSaoJoao/">https://www.facebook.com/AdegaTipicaSaoJoao/</a>
<b>Xau Laura</b>	2810	5	££	<a href="https://www.facebook.com/xaulauraporto">https://www.facebook.com/xaulauraporto</a>
<b>Casa Ferreira</b>	1469	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/acasafferreira/">https://www.facebook.com/acasafferreira/</a>
<b>Restaurante Sai Cão</b>	4654	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/Restaurantesaicao/">https://www.facebook.com/Restaurantesaicao/</a>
<b>O'Imperial</b>	1759	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/OIMPERIALKEARNY">https://www.facebook.com/OIMPERIALKEARNY</a>
<b>Taberna do Barqueiro</b>	3436	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/tabernadobarqueiro/">https://www.facebook.com/tabernadobarqueiro/</a>
<b>Café Dª Gina</b>	5701	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/cafedgina/">https://www.facebook.com/cafedgina/</a>
<b>Porto Meu</b>	3371	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/portomeu/">https://www.facebook.com/portomeu/</a>
<b>Café Nelma</b>	1838	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/CafeNelma/">https://www.facebook.com/CafeNelma/</a>
<b>Barril Antas</b>	1882	4.6	£££	<a href="https://www.facebook.com/barril.antas/">https://www.facebook.com/barril.antas/</a>
<b>O Pote Velho</b>	2971	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/OPoteVelho/">https://www.facebook.com/OPoteVelho/</a>
<b>Casa Louro</b>	2342	4.7	£	<a href="https://www.facebook.com/Casa.Louro.Porto/">https://www.facebook.com/Casa.Louro.Porto/</a>
<b>O Sítio do Costume</b>	1099	5	££	<a href="https://www.facebook.com/O-S%C3%ADtio-do-Costume-104226557943347/">https://www.facebook.com/O-S%C3%ADtio-do-Costume-104226557943347/</a>
<b>Restaurante Augusto</b>	2640	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/augusto1064/">https://www.facebook.com/augusto1064/</a>
<b>Taverna Do Infante</b>	1129	5		<a href="https://www.facebook.com/Taverna-Do-Infante-929613820426311/">https://www.facebook.com/Taverna-Do-Infante-929613820426311/</a>

<b>Cervejaria Diu Palace</b>	4724	4	££	<a href="https://www.facebook.com/CervejariaDiuPalace/">https://www.facebook.com/CervejariaDiuPalace/</a>
<b>Restaurante Bonanza</b>	2364	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantebonanzaporto/">https://www.facebook.com/restaurantebonanzaporto/</a>
<b>Grelhador da Boavista / 39</b>	1504	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/GrelhadorDaBoavista/">https://www.facebook.com/GrelhadorDaBoavista/</a>
<b>Restaurante Ginjal Porto</b>	2843	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/RestauranteGinjalPorto/">https://www.facebook.com/RestauranteGinjalPorto/</a>
<b>Restaurante a Cozinha do Martinho</b>	7294	4.5	£££	<a href="https://www.facebook.com/cozinhadomartinho">https://www.facebook.com/cozinhadomartinho</a>
<b>Taberna Filha da Mãe Preta</b>	1058	4.2	££	<a href="https://www.facebook.com/tabernafilhadamaepreta/">https://www.facebook.com/tabernafilhadamaepreta/</a>
<b>Petiscaria Santo António</b>	8600	4.1	££	<a href="https://www.facebook.com/petiscariasantoantonio/">https://www.facebook.com/petiscariasantoantonio/</a>
<b>Restaurante do Molhe</b>	8092	4.7	£££	<a href="https://www.facebook.com/RestauranteDoMolhe/">https://www.facebook.com/RestauranteDoMolhe/</a>
<b>Restaurante Migalhas</b>	2771		£	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Migalhas-182732871775849/">https://www.facebook.com/Restaurante-Migalhas-182732871775849/</a>
<b>Douro Sentido</b>	1300	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/Douro-Sentido-611399289007344/">https://www.facebook.com/Douro-Sentido-611399289007344/</a>
<b>Brunch Miss OPO</b>	1020	4.8		<a href="https://www.facebook.com/BrunchMissOpo/">https://www.facebook.com/BrunchMissOpo/</a>
<b>Maria Rita</b>	2392	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/Maria-Rita-532478330202530/">https://www.facebook.com/Maria-Rita-532478330202530/</a>
<b>Tram Restaurante</b>	4874	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/tramrestaurante/">https://www.facebook.com/tramrestaurante/</a>
<b>Restaurante Triunfante II</b>	1405	5	£	<a href="https://www.facebook.com/restaurante.triunfanteii/">https://www.facebook.com/restaurante.triunfanteii/</a>
<b>Restaurante alcaide</b>	1511	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=100026831086226">https://www.facebook.com/profile.php?id=100026831086226</a>
<b>Pregos&amp;Martelo</b>	2301	4.7	££	<a href="https://www.facebook.com/pregosemartelo/">https://www.facebook.com/pregosemartelo/</a>
<b>Restaurante O Golfinho - Porto</b>	1003	4.7	£	<a href="https://www.facebook.com/Alberto.Silva.1998/">https://www.facebook.com/Alberto.Silva.1998/</a>
<b>Porto Douro Restaurants</b>	1129			<a href="https://www.facebook.com/portodourorestaurants">https://www.facebook.com/portodourorestaurants</a>
<b>Restaurante Roma</b>	1592	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/restauranteromaporto/">https://www.facebook.com/restauranteromaporto/</a>
<b>Taskinha do Alex</b>	1406	4.9	£	<a href="https://www.facebook.com/TaberninhaDoAlex/">https://www.facebook.com/TaberninhaDoAlex/</a>
<b>O Caraças</b>	3758	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/O-Cara%C3%A7as-114230511961762/">https://www.facebook.com/O-Cara%C3%A7as-114230511961762/</a>
<b>Terreiro</b>	1828	4.9	££	<a href="https://www.facebook.com/terreiomareterra/">https://www.facebook.com/terreiomareterra/</a>
<b>A Viela</b>	1869	5	££	<a href="https://www.facebook.com/A-Viela-192084067842388/">https://www.facebook.com/A-Viela-192084067842388/</a>
<b>À Parte</b>	2930	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/portoaparte/">https://www.facebook.com/portoaparte/</a>
<b>Sabores de Basto</b>	1103	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/Sabores-de-Basto-302608853455298/">https://www.facebook.com/Sabores-de-Basto-302608853455298/</a>
<b>Popular da Foz Restaurante</b>	1454	5	££	<a href="https://www.facebook.com/Popular da Foz/">https://www.facebook.com/Popular da Foz/</a>
<b>Restaurante Novo Paris</b>	1559	4.5	££	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Novo-Paris-176559712408889/">https://www.facebook.com/Restaurante-Novo-Paris-176559712408889/</a>
<b>Avenida Restaurante Café</b>	1609	4.3	££	<a href="https://www.facebook.com/Avenida-restaurante-caf%C3%A9-646504318741668/">https://www.facebook.com/Avenida-restaurante-caf%C3%A9-646504318741668/</a>

<b>Restaurante Palmeira</b>	1014	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantepalmeira/">https://www.facebook.com/restaurantepalmeira/</a>
<b>Aurora Restaurante</b>	1339	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/Aurora-Restaurante-1450461731887221/">https://www.facebook.com/Aurora-Restaurante-1450461731887221/</a>
<b>Mal Cozinhado, Restaurante Típico</b>	1856	4.5	£££	<a href="https://www.facebook.com/Mal-Cozinhado-Restaurante-T%C3%ADpico-673430166051613/">https://www.facebook.com/Mal-Cozinhado-Restaurante-T%C3%ADpico-673430166051613/</a>
<b>Restaurante Churrasqueira Papagaio</b>	1145	4.6	££	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante.Churrasqueira.Papagaio">https://www.facebook.com/Restaurante.Churrasqueira.Papagaio</a>
<b>Restaurante Carlos Alberto</b>	1272	4.8	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantecarlosalberto/">https://www.facebook.com/restaurantecarlosalberto/</a>
<b>Rosa das Iscas</b>	1125	4.8	£	<a href="https://www.facebook.com/RosaDasIsclasrestaurante/">https://www.facebook.com/RosaDasIsclasrestaurante/</a>
<b>Três Marias</b>	2204	4.6	£	<a href="https://www.facebook.com/tresmariascozinhacaseira/">https://www.facebook.com/tresmariascozinhacaseira/</a>
<b>Restaurante Lagostim</b>	1235	4.4	££	<a href="https://www.facebook.com/Restaurante-Lagostim-203409626367433/">https://www.facebook.com/Restaurante-Lagostim-203409626367433/</a>
<b>FishFixe</b>	1594	4.8	£££	<a href="https://www.facebook.com/FishFixe-123133174456839/">https://www.facebook.com/FishFixe-123133174456839/</a>
<b>Cozinha Cabral</b>	2224	4.4	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantecozinhacabral/">https://www.facebook.com/restaurantecozinhacabral/</a>
<b>Estrela do Lima</b>	1464		££	<a href="https://www.facebook.com/EstreladoLimaRestaurante/">https://www.facebook.com/EstreladoLimaRestaurante/</a>
<b>Restaurante à Palla</b>	2522	3.4	££	<a href="https://www.facebook.com/restaurantepalla/">https://www.facebook.com/restaurantepalla/</a>
<b>Tasca da Pipa</b>	1655	5	££	<a href="https://www.facebook.com/Tasca-da-Pipa-451798071697989/">https://www.facebook.com/Tasca-da-Pipa-451798071697989/</a>

## Apêndice B – Cálculo de Esforço e Resposta 2020

Ano	2020									
Page Name	Total de Posts	Esforço relativo	ID	Likes	Comments	Shares	Reactions	Soma	Score	Resposta r
Restaurante Dona Porto -Chic Dream	361	100,0%	R1	15359	877	1478	1817	19531	5352	100,0%
Francesinhas Al Forno da Baixa	224	62,0%	R2	2090	113	457	256	2916	983	18,4%
AlfandegaDouro	128	35,5%	R3	11307	664	751	1629	14351	3670	68,6%
Trigo de Cantos	32	8,9%	R4	1333	195	85	194	1807	488	9,1%
Casa de Pasto da Palmeira	102	28,3%	R5	1388	72	260	254	1974	624	11,7%
Taberninha do Manel	46	12,7%	R6	2719	164	142	295	3320	827	15,4%
17º Restaurante & Bar	46	12,7%	R7	1568	53	193	290	2104	591	11,0%
CONGA-Casa das Bifanas	74	20,5%	R8	11870	1495	1489	2788	17642	5168	96,6%
Adega escondida	34	9,4%	R9	2997	258	189	316	3760	981	18,3%
Antiqvvm	55	15,2%	R10	2919	71	265	612	3867	1007	18,8%
Raiz	27	7,5%	R11	289	12	73	61	435	149	2,8%
O Afonso - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	25	6,9%	R12	11996	1830	1128	3039	17993	5050	94,4%
Restaurante Capa Negra	19	5,3%	R13	1505	75	103	83	1766	458	8,6%
Verso em Pedra	10	2,8%	R14	108	2	29	6	145	53	1,0%
Restaurante Lusiada	11	3,0%	R15	311	79	12	51	453	124	2,3%
Restaurante Portucale	5	1,4%	R16	2395	130	186	246	2957	779	14,6%
Restaurante Cufra	3	0,8%	R17	140	4	21	11	176	53	1,0%
Restaurante Confeitaria Cunha	1	0,3%	R18	52	16	0	7	75	20	0,4%

## Apêndice C – Cálculo Esforço e Resposta 2021

Ano		2021									
Page Name	Total de Posts	Esforço relativo	ID	Likes	Comments	Shares	Reactions	Soma	Score	Resposta	
Restaurante Dona Porto -Chic Dream	356	100,0%	R1	10690	628	716	1424	13458	3453	43,7%	
Francesinhas Al Forno da Baixa	92	25,8%	R2	651	30	194	35	910	346	4,4%	
AlfandegaDouro	186	52,2%	R3	4948	802	596	492	6838	2085	26,4%	
Trigo de Cantos	229	64,3%	R4	24586	2131	1363	2801	30881	7906	100,0%	
Casa de Pasto da Palmeira	149	41,9%	R5	2535	31	384	346	3296	976	12,3%	
Taberninha do Manel	96	27,0%	R6	3727	163	120	541	4551	1055	13,3%	
17º Restaurante & Bar	61	17,1%	R7	1667	94	112	283	2156	549	6,9%	
CONGA-Casa das Bifanas	31	8,7%	R8	4933	417	506	727	6583	1847	23,4%	
Adega escondida	43	12,1%	R9	3597	358	175	482	4612	1170	14,8%	
Antiqvmm	20	5,6%	R10	676	18	118	91	903	280	3,5%	
Raiz	19	5,3%	R11	189	4	18	29	240	64	0,8%	
O Afonso - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	17	4,8%	R12	14853	1251	868	1630	18602	4790	60,6%	
Restaurante Capa Negra	17	4,8%	R13	1183	111	87	167	1548	413	5,2%	
Verso em Pedra	12	3,4%	R14	873	339	85	213	1510	472	6,0%	
Restaurante Lusiada	3	0,8%	R15	26	1	0	7	34	7	0,1%	
Restaurante Portucale	3	0,8%	R16	699	30	54	129	912	235	3,0%	
Restaurante Cufra	1	0,3%	R17	35	0	3	1	39	10	0,1%	
Restaurante Confeitaria Cunha	0	0,0%	R18	0	0	0	0	0	0	0,0%	

## Apêndice D – Cálculo de Esforço e Resposta 2020-2021

ID	Cálculo do Esforço			Cálculo da Resposta					
	Total de Posts	Esforço relativo	Likes	Comments	Shares	Reactions	Soma	Score	Resposta relativa
R1	717	100,0%	26049	1505	2194	3241	32989	8805	89,5%
R2	316	44,1%	2741	143	651	291	3826	1329	13,5%
R3	314	43,8%	16255	1466	1347	2121	21189	5755	58,5%
R4	261	36,4%	25919	2326	1448	2995	32688	8394	85,3%
R5	251	35,0%	3923	103	644	600	5270	1600	16,3%
R6	142	19,8%	6446	327	262	836	7871	1882	19,1%
R7	107	14,9%	3235	147	305	573	4260	1140	11,6%
R8	105	14,6%	16803	1912	1995	3515	24225	7015	71,3%
R9	77	10,7%	6594	616	364	798	8372	2150	21,9%
R10	75	10,5%	3595	89	383	703	4770	1287	13,1%
R11	46	6,4%	478	16	91	90	675	213	2,2%
R12	42	5,9%	26849	3081	1996	4669	36595	9840	100,0%
R13	36	5,0%	2688	186	190	250	3314	871	8,8%
R14	22	3,1%	981	341	114	219	1655	525	5,3%
R15	14	2,0%	337	80	12	58	487	131	1,3%
R16	8	1,1%	3094	160	240	375	3869	1014	10,3%
R17	4	0,6%	175	4	24	12	215	63	0,6%
R18	1	0,1%	52	16	0	7	75	20	0,2%

## Apêndice E – Cálculo das Trajetórias

Page Name	2020		2021		New x1	New y1	New x2	New y2	ballsize	hipotenusa	DEGREE +
	Esforço x1	Resposta y1	Esforço x2	Resposta y2							
R1	1	1	1	0,436737	0	0	0	-0,56326	5	0,563263	270,00
R2	0,620499	0,183624	0,258427	0,04379	0	0	-0,36207	-0,13983	5	0,388136	201,12
R3	0,354571	0,685801	0,522472	0,263727	0	0	0,167901	-0,42207	5	0,454243	291,69
R4	0,088643	0,091167	0,643258	1	0	0	0,554616	0,908833	5	1,064695	58,61
R5	0,282548	0,116673	0,418539	0,123414	0	0	0,135991	0,006741	5	0,136158	2,84
R6	0,127424	0,154493	0,269663	0,133457	0	0	0,142239	-0,02104	5	0,143786	351,59
R7	0,127424	0,110451	0,171348	0,069442	0	0	0,043924	-0,04101	5	0,060092	316,97
R8	0,204986	0,965693	0,087079	0,23356	0	0	-0,11791	-0,73213	5	0,741567	260,85
R9	0,094183	0,183231	0,120787	0,147965	0	0	0,026604	-0,03527	5	0,044175	307,03
R10	0,152355	0,188108	0,05618	0,035467	0	0	-0,09617	-0,15264	5	0,180413	237,79
R11	0,074792	0,027842	0,053371	0,008045	0	0	-0,02142	-0,0198	5	0,029168	222,74
R12	0,069252	0,943625	0,047753	0,605889	0	0	-0,0215	-0,33774	5	0,33842	266,36
R13	0,052632	0,085599	0,047753	0,052176	0	0	-0,00488	-0,03342	5	0,033777	261,70
R14	0,027701	0,009866	0,033708	0,059664	0	0	0,006007	0,049798	5	0,050159	83,12
R15	0,030471	0,023152	0,008427	0,000898	0	0	-0,02204	-0,02225	5	0,031323	225,27
R16	0,01385	0,145599	0,008427	0,029674	0	0	-0,00542	-0,11592	5	0,116051	267,32
R17	0,00831	0,009941	0,002809	0,00129	0	0	-0,0055	-0,00865	5	0,010252	237,55
R18	0,00277	0,0037	0	0	0	0	-0,00277	-0,0037	5	0,004622	233,18

## Apêndice F – Cálculo Audiência


Cálculo da Audiência			
	Page Name	Fãs	% audiênci
R1	Restaurante Dona Porto -Chic Dream	21178	59,74%
R2	Francesinhas Al Forno da Baixa	10485	29,58%
R3	AlfandegaDouro	16969	47,86%
R4	Trigo de Cantos	20040	56,53%
R5	Casa de Pasto da Palmeira	16882	47,62%
R6	Taberninha do Manel	35302	99,58%
R7	17º Restaurante & Bar	14410	40,65%
R8	CONGA-Casa das Bifanas	35452	100,00%
R9	Adega escondida	10564	29,80%
R10	Antiqvvm	12896	36,38%
R11	Raiz	14896	42,02%
R12	O Afonso - Restaurante - Snack Bar - Francesinhas	24573	69,31%
R13	Restaurante Capa Negra	22804	64,32%
R14	Verso em Pedra	35202	99,29%
R15	Restaurante Lusiada	10781	30,41%
R16	Restaurante Portucale	10665	30,08%
R17	Restaurante Cufra	15473	43,64%
R18	Restaurante Confeitaria Cunha	14732	41,55%




## Anexo A – Questionário do valor das interações no Facebook

### Valor das interações no Facebook / Value of interactions on Facebook

1.

 **Português:** Quando uma organização avalia a qualidade das interações com os seus fãs no Facebook, qual acha que devia ser o valor atribuído a cada uma das seguintes interações:

 **English:** When an organization evaluates the quality of interactions with their Facebook fans, which do believe that should be the value (weight) assigned to each of the following interactions:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Like	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar / Send

Desenvolvido pela

 SurveyMonkey®

Veja como é fácil [criar um questionário](#).