

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

Diogo Nunes Ribeiro

A Pandemia de COVID-19 e os impactos no setor A&B - Uma análise das estratégias de marketing de três restaurantes no bairro Alto dos Passos, em Juiz de Fora/MG.

Juiz de Fora
2022

Diogo Nunes Ribeiro

A Pandemia de COVID-19 e os impactos no setor A&B - Uma análise das estratégias de marketing de três restaurantes no bairro Alto dos Passos, em Juiz de Fora/MG.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Mestre Michelson Kairo Ribeiro Nogueira

Juiz de Fora
2022

RESUMO

A pandemia de COVID-19 impactou duramente todos os setores da economia em todos os países. As medidas de restrição e isolamento social impactaram diretamente o setor turístico. A paralisação das atividades comerciais consideradas não essenciais fomentou o desenvolvimento de estratégias de marketing como alternativa para empresas do setor de alimentos e bebidas. Em meio à crise, as taxas de desemprego aumentaram significativamente e o número de empresas fechadas também, alterando os hábitos e as formas de consumo da população mundial. O setor de alimentos buscou alternativas para alcançar o público, diversificando as formas de captação e fidelização de consumidores. O presente trabalho visa analisar as estratégias de marketing utilizadas por três restaurantes localizados no bairro Alto dos Passos, em Juiz de Fora, no enfrentamento da crise econômica causada pela pandemia de Covid-19. A pesquisa objetiva identificar e compreender a aplicação do mix de marketing como estratégia de diferenciação e sobrevivência durante o período pandêmico. Foram realizadas entrevistas com gestores de três restaurantes visando identificar as estratégias utilizadas bem como quais as adequações realizadas nesse contexto. Os resultados obtidos demonstram uma recuperação tímida das perdas econômicas e as possibilidades de inovação e sustentabilidade das empresas do setor no período.

Palavras-chave: Pandemia, restaurantes, marketing, gastronomia.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic affected hardly all economic sectors in all countries. The initial orientation of the World Health Organization to governments was to establish quarantine and social distancing, making larger impacts on tourism activities. The interruption of activities considered non-essential encouraged the development of marketing strategies as an alternative for companies in the food and beverage sector. In this crisis, the unemployment rates were increase and many businesses were closed, changing ways and habits of consumption. The food and beverage sector looked for alternatives to approach more consumers, diversifying ways to approaches this public and trying to win more consumers. This study aims to analyze marketing strategies used by three restaurants on the gastronomic area on Alto dos Passos in Juiz de Fora to face the crisis caused by the corona. It was intended to identify and comprehend the application of marketing mix as survivor and sustainability strategy during the pandemic period. To this, three interviews were conducted aiming recognize which strategies were used as well as the adjustments. The results showed some recovery on the economic losses. However, possibilities of innovation and sustainability were pointed out as a path to recovery to the sector of food and beverages.

Keywords: pandemic, restaurants, marketing, gastronomy

INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 instaurou um cenário sem igual na história. A rápida propagação da doença e a alta letalidade do vírus em todos os países, criando um cenário de instabilidades e incertezas para população mundial. Em meados de julho de 2020, o Brasil contabilizava aproximadamente 2.159.654 casos confirmados da doença e 81.487 óbitos (BRASIL, 2020).

Em virtude da severidade da doença e da dificuldade de conter sua disseminação de vírus, o Governo Federal aprovou o Decreto Nº 47.886, de 15 de março de 2020, que dispõe sobre as medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento a pandemia (BRASIL, 2020b). Foram adotadas então diversas medidas de restrição e proteção, como o fechamento de fronteiras, de instituições de ensino, do comércio considerado não essencial, o isolamento social e até mesmo o *lockdown* (GÖSSLING, SCOTT, HALL; 2020).

A paralisação temporária das atividades dos mais diversos setores agravou os impactos econômicos intensificando a crise econômica global. A medida em que a crise causada pela pandemia se agrava, os impactos econômicos aumentam e conseqüentemente maiores serão as dificuldades no processo de recuperação (SESSO *et al.*, 2020).

À vista disso, o setor turístico foi fortemente afetado pela pandemia e viu-se pressionado a buscar alternativas para se adaptar ao novo contexto para superar os impactos da COVID- 19. No Brasil, dados relativos ao turismo apontam que em um intervalo de 15 dias, as paralisações ocasionadas pelo novo coronavírus acarretou a perda de aproximadamente R\$2,2 bilhões no setor (CNC, 2020). Estudos apontam que a crise econômica ocasionada pela pandemia deve se estender por muitos anos (MATOS; MIRANDA, 2020).

As atividades turísticas foram as primeiras a serem paralisadas e provavelmente serão as últimas a retornar devido ao prolongamento das medidas de restrição impostas por decretos municipais e estaduais (TOMÉ, 2020). A atividade turística possui aspectos mais sensíveis do que outros setores da economia e conseqüentemente é extremamente afetada por quaisquer alterações situacionais como crises ambientais e econômicas, instabilidades políticas, riscos meteorológicos, riscos epidêmicos e pandêmicos, dentre outros (BENI, 2020; CORBARI; GRIMM, 2020).

Seguindo essa lógica, é possível compreender a extensão dos impactos para o setor nos períodos de maiores restrições devido à pandemia (OLIVEIRA *et al.*, 2020). A crise gerou prejuízos para grandes empresas até aos pequenos negócios e trouxe problemas que vão desde a saúde dos funcionários e clientes, até a própria existência das empresas (SEBRAE, 2020).

O setor de alimentação e bebidas relaciona-se diretamente com o turismo, podendo ser caracterizado como atrativo turístico sob a perspectiva gastronômica (BIZINELLI *et al.*, 2016), como serviço turístico ou ainda como parte integrante da oferta turística (IGNARRA, 2011). Nesse sentido, observa-se que a gastronomia está diretamente relacionada com o turismo, seja como parte integrante da oferta turística ou como propriamente o atrativo turístico, proporcionando ao turista interações diversas (BIZINELLI, 2011). Esse setor engloba diferentes segmentos de restaurantes e bares que se distinguem uns dos outros de acordo com a variedade de atributos e de serviços oferecidos. Essas variações consideram qualidade de serviço, diversidade de produtos, preço, ambiente do restaurante e a experiência gastronômica.

Em razão da imprevisibilidade do fim da pandemia, a adoção de medidas de adequação ao novo cenário bem como novas estratégias de marketing tornaram fatores fundamentais para o crescimento ou até mesmo sobrevivência para estabelecimentos do setor (ABRASEL, 2020; ANVISA, 2020).

Diante do exposto, surge a questão: quais foram as estratégias de inovação, gestão e marketing adotadas por empresas do setor A&B para sua sustentabilidade e sobrevivência em meio a pandemia de COVID-19?

Visando responder à questão norteadora, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar e avaliar as estratégias de gestão e marketing de empresas do setor de Alimentos e Bebidas no Centro Gastronômico localizado na região do Alto dos Passos, em Juiz de Fora – MG.

Como objetivos específicos tem-se:

- Identificar o Centro gastronômico do bairro Alto dos Passos;
- Realizar um levantamento descritivo dos três restaurantes abordados neste trabalho;
- Identificar e analisar as estratégias de marketing utilizadas pelos restaurantes selecionados.

Em meio a este cenário pandêmico e a grave crise do setor turístico, justifica-se a importância desta pesquisa na disseminação de estratégias de marketing, com a finalidade de contribuir e auxiliar profissionais do setor A&B no enfrentamento à pandemia e as perdas provenientes do período.

Esta pesquisa foi dividida em três capítulos. Inicialmente, foi apresentada uma breve introdução e contextualização do tema abordado, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa deste trabalho. O primeiro capítulo é composto pelo referencial teórico constituído por uma contextualização sobre os impactos da pandemia COVID-19 no setor A&B, as definições e estratégias de marketing, destacando o mix de marketing em restaurantes e bares.

Já no segundo capítulo é constituído pelo referencial metodológico, evidenciando as abordagens metodológicas adotadas, os restaurantes selecionados e explicitando os critérios de análise utilizados neste trabalho. Neste capítulo, buscou-se evidenciar características importantes acerca do bairro Alto dos Passos como Centro gastronômico da cidade, além de uma breve apresentação de cada restaurante abordado.

O terceiro capítulo consiste na apresentação e discussão dos dados obtidos nas entrevistas, destacando a perspectiva de cada restaurante no desenvolvimento do mix de marketing, relacionando-os ao suporte teórico do referencial e as observações do pesquisador.

As considerações finais estão expostas no quarto capítulo do trabalho, com as observações do pesquisador, expondo sugestões para trabalhos futuros. Em seguida, estão pontuadas as referências utilizadas para este trabalho. Por fim, estão os apêndices que fazem parte da pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Fundamentos de Marketing

No contexto pandêmico, representantes do setor A&B perceberam a necessidade de traçar estratégias mais coerentes e orientadas ao contexto, focadas para captação e atendimento às demandas desse novo perfil de consumidor, propiciando a fidelização dele e ainda fomentar as vendas (SOZUER *et al.*, 2020). O relacionamento que a empresa mantém com seu mercado-alvo, passou a ser um grande fator de diferenciação nesse mercado

tão competitivo, então, ele deve ser entendido como parte da gestão estratégica da empresa (ZENONE, 2019).

Segundo Kotler (2005), o marketing pode identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-alvo de um determinado mercado, além de projetar e promover os produtos de forma apropriada. A dinâmica de interação direta da empresa com os consumidores permite adaptações e atualizações constantes, acompanhando as tendências do mercado além de melhorar o delineamento de metas e objetivos (ZENONE, 2020).

Alguns autores como Hunt e Madhavaram (2019), apontam que as capacidades do marketing possibilitam que empresas se tornem mais bem orientadas no mercado, direcionando recursos em ações mais específicas e assertivas. Outros alegam ainda que é fundamental uma análise do mercado que se pretende atender para possibilitar a criação de estratégias de marketing mais eficientes (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Sob essa perspectiva, o marketing é uma ferramenta que influencia o comportamento do consumidor, visa atender as necessidades desse consumidor e estabelecendo com ele um relacionamento a longo prazo (KOTLER, 2000; COBRA, 2006).

De acordo com Barbosa e Rabaça (2001), o marketing é composto por conjunto de ações que relacionam a concepção da ideia dos produtos, incluindo sua fase de elaboração, produção, venda, consumo e até mesmo pós-venda. Para atingir tal concepção, é vital conhecer o público que deseja se alcançar, os meios de produção, distribuição e logística até a venda. Com o advento de novas tecnologias, incluindo as digitais, essas ações atingem outros patamares, sendo aperfeiçoadas e mais bem direcionadas.

O emprego das estratégias de marketing possibilita as empresas uma melhor apresentação de produtos ao público, oferecendo a estes consumidores razões para consumir tal produto e assim diferenciando-se das demais (AAKER, 2001). A preferência do consumidor então ocorre em decorrência de sua percepção sobre qual produto proporciona mais benefícios, satisfação, segurança e/ ou bem-estar (LIMEIRA, 2008).

O Composto Mix de Marketing

O marketing não é restrito apenas à publicidade e as vendas, relaciona-se também com o desenvolvimento de novas estratégias, melhoria na captação e fidelização de clientes, atendimento as demandas do consumidor, atendimento pós-venda e afins. Nesse sentido, quando essas estratégias abarcam outras ferramentas como diversificação e boa apresentação dos produtos, qualidade nos serviços ofertados, preços atrativos, relacionamento a longo prazo com os clientes e ainda atendendo as necessidades e desejos dele fica evidenciada a utilização eficiente de um plano de marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Buscando desenvolver esse relacionamento duradouro de benefícios mútuos surge o conceito de mix de marketing. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), esse mix pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que combinadas, visando atingir o desejo do mercado alvo modificando a demanda de produtos.

Segundo Kotler e Keller (2012), no que se refere ao mix de marketing é composto por quatro variáveis, os 4Ps, sendo: produto, preço, promoção e praça. Esse conjunto de componentes do marketing auxiliam a empresa a levar um determinado produto ao mercado de forma a atender a demanda do cliente.

Os consumidores são facilmente atraídos quando existe uma perfeita definição do mix de marketing, no entanto, com o mundo mais conectado, este mix de marketing também está evoluindo para atender a vontade de participação dos clientes.

No mercado de restaurantes existe uma vasta pluralidade de estabelecimentos e uma das formas de se obter uma vantagem competitiva é a diferenciação por produtos, preço ou serviços ofertados. Posto isso, a oferta de produtos e serviços especializados agregam valor ao produto no mercado-alvo, gera a diferenciação entre a concorrência criaram (GOUVÊA; NIÑO, 2010). Engloba fatores como variedade, qualidade, sazonalidade, apresentação e afins.

Com relação a preço, a empresa deve dispor de alguma vantagem de custo, seja por meio de parcerias com fornecedores, atuar dentro de um segmento onde a concorrência possui preços equivalentes ou ainda atuar em mercados que possuem impedimentos com relação a redução na precificação

(KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Esse item também engloba as políticas de descontos, diversificação das formas de pagamento e afins.

A promoção envolve os fatores relacionados propaganda, divulgação da marca ou dos produtos, visa informar e influenciar no poder decisório de compras do consumidor (GÔUVEA; NIÑO, 2010).

O quesito praça é menos flexível em relação aos itens anteriores, tendo em vista que são estratégias direcionadas a localização, acesso, visibilidade, estrutura e por se tratar de um investimento significativo (custo elevado) e a longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Marketing Digital

Com a globalização e os avanços tecnológicos, o marketing tradicional precisou se adaptar ao mundo digital. Essa nova tendência se utiliza de canais eletrônicos como a internet para ampliar o alcance das empresas na divulgação e promoção da marca, bem como fortalecer a relação entre uma determinada empresa e seu público-alvo (TORRES, 2009). Alguns autores descrevem essa modalidade de marketing como uma alternativa mais inclusiva, horizontal, estimulada pelas mídias sociais e pelo alcance da globalização, proporcionando mais ferramentas e oportunidades de mercado (FAUSTINO, 2019; SOUZA *et al.*, 2019).

Todavia, destaca-se que para obter-se eficiência no marketing digital é vital que exista um planejamento conciso, frequência de publicações e criações de conteúdo, contato e interação com o público (KOTLER, 2006). As empresas estão buscando melhores formas de interação com seus clientes, atentando-se ao bom relacionamento com eles e ainda visando a fidelização deles (LUCENA, 2019).

Os benefícios do marketing digital são diversos, como: rapidez na disseminação de conteúdos, custos reduzidos, fluxo constante de informações, proporciona maior conforto ao público-alvo, estreita o relacionamento com o consumidor, possibilita a coleta de dados para pesquisas de mercado, além do conforto e praticidade ao consumidor na escolha de quais produtos ou serviços ele procure (LAS CASAS, 2012). Segundo Ferreira *et al.* (2017), o comportamento do consumidor pode ser influenciado pelas redes sociais, interferindo inclusive na decisão de uma compra.

METODOLOGIA

As metodologias utilizadas aplicada para estudar determinado fenômeno do turismo englobam fatores diversos e que podem ser associados por meio da observação da realidade, experimentação e interpretações dos fatos nas diferentes perspectivas (DENCKER, 2007). Seguindo esses conceitos, essa seção aborda com detalhes todas metodologias adotadas neste estudo.

Nesse contexto, ressalta-se que o presente estudo possui também um enfoque qualitativa, tendo em vista que essa abordagem pode ser associada as outras, permitindo um cruzamento de dados e de elementos complementares que corroboram para uma análise mais aprofundada do tema pesquisado e da realidade pesquisada (SIMONCINI, 2017). Nas pesquisas qualitativas, possibilita entender o fenômeno estudado dentro de um contexto específico, visando agregar conhecimento na perspectiva mais próxima da realidade (MACK *et al.*, 2005). O emprego de questionários e/ou entrevistas apresenta-se como uma ferramenta importante de coletas sistemáticas de dados, propiciando análises de fatos ou fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Caracteriza-se como exploratória, uma vez objetiva estudar o fenômeno e proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, englobando levantamentos bibliográficos e aplicação de formulários e entrevistas (GIL, 2002). As entrevistas semiestructuras são umas das principais técnicas de coleta da abordagem escolhida e apresentam grande versatilidade, possibilitando maior aprofundamento e compreensão do fenômeno investigado (BELL, 2008).

Quanto aos meios, inicialmente fez-se uma pesquisa bibliográfica voltada para trabalhos acadêmicos que correlacionam o setor turístico e a COVID-19, bem como as estratégias de marketing, centradas no mix de marketing, como estratégia de diferenciação e sobrevivência do setor A&B em meio a pandemia.

Em um segundo momento, foram realizadas as entrevistas estruturadas com perguntas abertas e realizada uma análise interpretativa das respostas.

Identificado o Centro Gastronômico do Alto dos Passos foi realizada uma seleção de amostra por acessibilidade. Segundo Oliveira (2005), uma amostra não-probabilísticas por acessibilidade é frequentemente utilizada em pesquisas exploratórias e são empregadas por apresentarem maior facilidade na seleção de uma amostra, ou seja, o pesquisador seleciona a amostra por facilidade de

acesso. As entrevistas foram realizadas com empresários aos quais esse pesquisador tem vínculos profissionais e pessoais.

Ao todo foram 4 entrevistados no período de dezembro de 2021 e janeiro de 2022, com gestores de três restaurantes na região do Alto dos Passos, em Juiz de Fora (MG). Dentre os entrevistados três eram proprietários e atuavam também na gestão dos estabelecimentos e um trabalhava na gerência do restaurante.

As entrevistas foram gravadas em formato de áudio, com consentimento dos entrevistados, e suas falas foram transcritas em um documento de edição de texto para posterior consulta. Os entrevistados responderam um total de trinta e seis perguntas, divididas em seis blocos, sendo:

- Bloco de questões I: Pandemia de COVID-19: expõe questões alusivas à pandemia e seus principais impactos nos restaurantes, incluindo os períodos com maiores restrições e os de flexibilização.
- Bloco de questões II: expõe questões acerca dos produtos ofertados no restaurante, controle de qualidade do produto/serviço prestado, variedade de produtos e afins.
- Bloco de questões III: expõe questões relacionadas a precificação dos produtos ofertados, oscilação nos custos dos produtos, utilização do preço como atrativos para consumidores e afins.
- Bloco de questões IV: expõe questões alusivas à praça, localização do restaurante, alterações no layout físico, atendimento aos protocolos sanitários impostos, facilidade de acesso ao restaurante e afins.
- Bloco de questões V: expõe questões relacionadas a promoção, estratégias para atrair e fidelizar clientes, propagandas, ações promocionais, utilização de serviço de *delivery*, redes sociais, *feedback* do cliente e afins.
- Bloco de questões VI: expõe questões alusivas a estratégias de inovação, marketing digital, atrativos tecnológicos, diálogo com os clientes, logística relacionada o *delivery*, atualização e capacitação de funcionários e afins.

A análise dos dados foi realizada por meio da leitura, interpretação dos dados obtidos e das observações do pesquisador no momento das entrevistas. Em um segundo momento, foi realizada a condensação e síntese dos dados e

informações obtidos. A seguinte etapa, ocorreu a separação e condensação dos dados em categorias baseadas no mix de marketing, objetivando melhor compreensão das informações coletadas. relacionando-os ao suporte teórico proveniente de uma revisão bibliográfica visando maior confiabilidade à pesquisa e possibilitando uma discussão mais ampla sobre os achados do presente trabalho. A etapa final de análise apresenta a interpretação dos dados categorizados e relacionados com a fundamentação teórica e as observações do pesquisador.

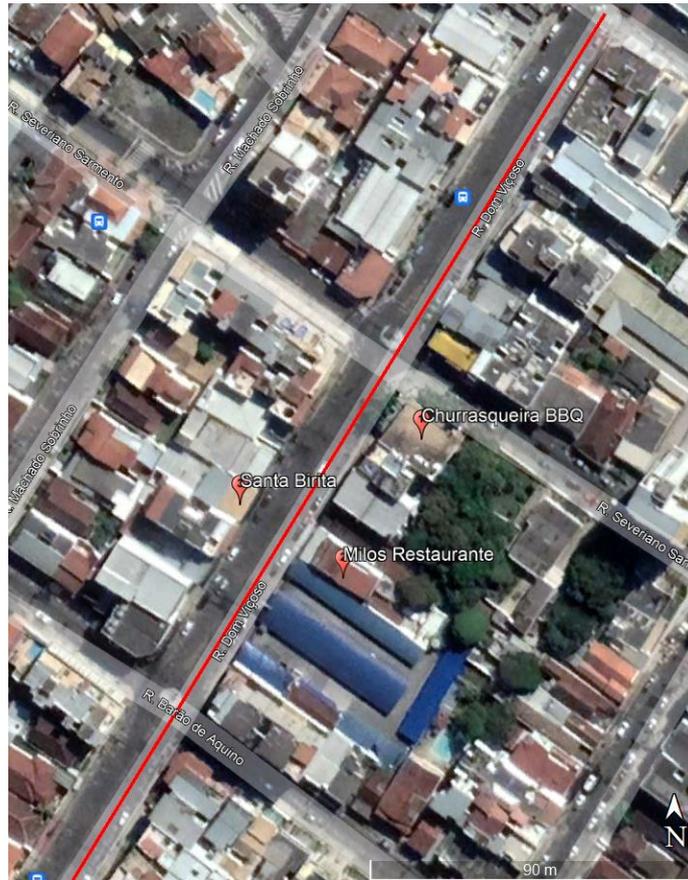
RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Centro gastronômico do Alto dos Passos

Apesar de ser uma área residencial, o bairro Alto dos Passos é considerado pela prefeitura da cidade um Centro Gastronômico (JUIZ DE FORA, 2017) e alguns estudos apontam o local como um centro especializado de lazer (JUNQUEIRA, 2006). O adensamento de bares e restaurantes na região iniciou-se na década de 1990 com a inauguração do fast-food McDonald's (AMARAL JUNIOR, 2007).

Na parte central do bairro, está a rua Dom Viçoso (Figura 1), como um amplo corredor composto por diversos bares e restaurantes atraindo o público de médio e alto padrão (CARNEIRO, 2018). Nesta localização foram identificados os seguintes restaurantes: Salvaterra; Estação grill; Churrasqueira BBQ; Sushi 2 You; Tex Mex; Bullcana' Grill & Beer; Barril; Santa Birita; Dirceus; Milos; Apriori; Japa House; Tarhib Empório Árabe; American Burguer; El Loco; Nona; Blackbird Pub; Dom Bistrô e Especiaria.

Figura 1 - Mapa da Rua Dom Viçoso, com destaque para os restaurantes Churrasqueira BBQ, Milos e Santa Birita.



Fonte: Google Earth (2022).

Os três restaurantes abordados para análise apresentam propostas diversificadas e públicos distintos.

A Churrasqueira é um restaurante mais tradicional, com mais de 30 anos no mercado, sendo é considerada um espaço gastronômico completo e bem-conceituado na cidade. O cardápio especializado em carnes nobres, com público que visa a seletividade das opções de carnes mais nobres com um custo-benefício condizentes com a escolha do prato. A fachada do restaurante, que pode ser observada na Figura 1.

Figura 2 - Fachada Churrasqueira BBQ.



Fonte: Churrasqueira BBQ (2020).

O Milos restaurante é o primeiro restaurante grego em Juiz de Fora (Figura 3). O restaurante inaugurado em meados de 2021 buscou uma proposta diferenciada, um menu mediterrâneo, com ingredientes nobres e sazonais. A proposta do restaurante, vai além do cardápio mediterrâneo, mas oferecer ao cliente uma experiência completa em um ambiente onde a arquitetura e a culinária proporcionam um vislumbre da Grécia. Visa um público com maior poder aquisitivo, que procura pratos diferenciados e a experiência do restaurante.

Figura 3 - Entrada do Milos Restaurante.



Fonte: Milos Restaurante (2021).

O bar e restaurante Santa Birita (Figura 4), possui uma abordagem mais descontraída, voltada para o público mais jovem. O ambiente descontraído, com diversas figuras da música brasileira em sua fachada, conta com dois grandes salões e ainda karaokê. A carta de cervejas e drinks é bem ampla, oferta ainda espetinhos e petiscos Com um cardápio mais popular, o restaurante busca atrair clientes mais jovens, que preferam gastar pouco, mas sempre frequentar o local.

Figura 4 - Ambiente interno Santa Birita.



Fonte: Google (2021)

Análise das estratégias

Bloco de questões I: Pandemia de COVID-19: expõe questões alusivas a pandemia e seus principais impactos nos restaurantes, incluindo os períodos com maiores restrições e os de flexibilização.

Restaurantes/ Questões	Churrasqueira BBQ	Milos	Santa Birita
Impactos	Redução equipes; fechamento do restaurante por 7 meses;	Falta de clareza de regras de funcionamentos via prefeitura;	Redução de equipes;

Flexibilização	Adaptações no ambiente e atendimento as regras sanitárias	Sempre esteve adaptado.	Redução de promoções para evitar aglomerações
-----------------------	---	-------------------------	---

Fonte: Autoria própria

À vista disso, ressalta-se que tanto a Churrasqueira BBQ quanto o Santa Birita destacaram como principal impacto da pandemia a redução de funcionários. Todavia, o Milos, por ter sido inaugurado no período da pandemia, em 2021, porém foi relatado que a maior dificuldade ocorreu na comunicação e compreensão das regras de funcionamento, no período de flexibilização. Pode-se concluir que os estabelecimentos, apesar dos fortes impactos, todos conseguiram se manter ativos, mesmo com a redução de funcionários, exceto o Milos, que não precisou dessas adaptações.

Bloco de questões II: expõe questões acerca dos produtos ofertados no restaurante, controle de qualidade do produto/serviço prestado, variedade de produtos e afins.

Restaurantes/ Questões	Churrasqueira BBQ	Milos	Santa Birita
Cardápio	Nova proposta, American Barbecue	Sazonalidade, insumos mais sofisticados	Diversificação, comida de boteco
Qualidade	Mantiveram a qualidade	Qualidade acima de tudo	Qualidade, sem repasse de preço

Fonte: Autoria própria

Posto isso, foi evidenciado que no quesito produtos todos os restaurantes possuem diferentes oferta e público-alvo. A Churrasqueira BBQ apostou na mudança de proposta, o American Barbecue. Nesse sentido, o restaurante tem uma vantagem competitiva em relação ao demais por diferenciação por produto, priorizando manter a qualidade dos produtos. O Milos também apresenta essa característica, uma vez que não existem outros restaurantes na cidade com a proposta mediterrânea e sazonal. Os achados nos dois restaurantes corroboram

com o estudo de Ferrel e Hartline (2009). Além disso, alguns dos insumos utilizados são itens da alta gastronomia e o consumidor não paga pelo serviço somado a experiência. Já o Santa Birita apresenta um diferencial quanto aos produtos ofertados, diversificação do cardápio de petiscos e drinks, preços acessíveis e produtos com mesma qualidade. Os consumidores de uma forma geral, são mais sensíveis a mudanças relacionadas a qualidade dos produtos do que no preço deles.

Bloco de questões III: expõe questões relacionadas a precificação dos produtos ofertados, oscilação nos custos dos produtos, utilização do preço como atrativos para consumidores e afins.

Restaurantes/ Questões	Churrasqueira BBQ	Milos	Santa Birita
Preço	Nova proposta, aumento reduzido de preços	Precificação de acordo com o valor dos insumos	Alteração de preço não repassada, mas sofrerá alterações
Qualidade	Mantiveram a qualidade	Qualidade acima de tudo	Qualidade, sem repasse de preço

Fonte: Autoria própria.

Diante disso, salienta-se que tanto a Churrasqueira BBQ quanto o Santa Birita mantiveram a qualidade dos produtos ofertados, sem alterar precificação desses produtos. Os entrevistados relataram não aplicar o aumento dos insumos nos produtos, ou seja, não houve repasse para os consumidores esse aumento. Entretanto, ambos afirmaram que os preços vão ser reajustados, mas não é possível continuar com o congelamento dos preços. O Milos, no entanto, evidenciou que a precificação dos produtos ofertados considera o aumento dos insumos e que os consumidores do restaurante não se importam em pagar mais caro por um produto especializado.

Bloco de questões IV: expõe questões alusivas à praça, localização do restaurante, alterações no layout físico, atendimento aos protocolos sanitários impostos, facilidade de acesso ao restaurante e afins.

Restaurantes/ Questões	Churrasqueira BBQ	Milos	Santa Birita
Modificações no espaço físico	Reforma e ampliação da área aberta	Não precisou de reforma	Reforma, varanda aberta e espaços mais ventilados
Adaptações sanitárias	Disponibilização de álcool gel, higienização constante	Sem fila de espera, pátio aberto, distanciamento das mesas e sistema de reservas	Disponibilização de álcool gel, higienização constante

Fonte: Autoria própria

A imagem que os clientes têm do restaurante relaciona-se diretamente a estruturação e temática que o local proporciona, análises de apresentação da fachada, estrutura interna e ambientação são fatores que podem interferir no processo de decisão dos consumidores. A estrutura dos restaurantes Churrasqueira e Santa Birita foram readequadas para atender as medidas e protocolos sanitários relacionados a pandemia.

Todos os restaurantes afirmaram que prezam por um serviço de atendimento fundamentado na qualidade. O Milos apresenta espaço amplo, o conceito mediterrâneo foi incorporado em todos os detalhes da casa, criando um ambiente leve e aconchegante. A localização de todos é excelente, uma vez que estão inseridos no Centro Gastronômico do Alto dos Passos.

Bloco de questões V: expõe questões relacionadas a promoção, estratégias para atrair e fidelizar clientes, propagandas, ações promocionais, utilização de serviço de *delivery*, redes sociais, *feedback* do cliente e afins.

Restaurantes/ Questões	Churrasqueira BBQ	Milos	Santa Birita
Atrativos para o espaço físico	Nova proposta, eventos divulgados no Instagram, clube de vantagens	Interação com o público mesmo antes da abertura, site interativo	Focados na divulgação de promoções no Instagram e no Facebook

Melhor canal de comunicação com os clientes	Instagram e Facebook	Site próprio, Instagram e Facebook	Instagram e Facebook
Marketing Digital	Contratação de uma empresa pra gestão	Não foi o foco no começo, mas se tornou bem forte	Marketing mais “agressivo”, alto volume de postagens
Diferencial	Carnes nobres e a Cerveja Antuérpia	A experiência ofertada, cardápio mediterrâneo e sazonal, alta gastronomia	Diversificação no cardápio de drinks e de petiscos
Serviço de delivery	iFood, Robin Food e um aplicativo próprio	iFood e Robin Food	Sem delivery

Fonte: Autoria própria

No quesito promoção dos restaurantes, todos relataram utilizadas estratégias marketing digital, alimentando as redes sociais com uma frequência alta, incluindo divulgação de ofertas e dias temáticos. A Churrasqueira relatou ter desenvolvido um aplicativo próprio para o delivery, além de entrar nas empresas prestadoras do serviço, como o iFood e Robin Food. O aplicativo próprio possui ainda a possibilidade de fazer parte de um club de vantagens exclusivo do restaurante. O Milos possui uma página na internet, que conta a história do restaurante, a proposta mediterrânea e ainda um cardápio digital. Quanto ao serviço de delivery, foi relatado que o restaurante também utilizou as plataformas iFood e Robin Food, porém depois da flexibilização das medidas restritivas, o delivery não é o foco do estabelecimento. O Santa Birita não ofereceu o serviço de delivery, o restaurante estava fechado para reforma e voltou as atividades já na fase de flexibilização.

Bloco de questões VI: expõe questões alusivas a estratégias de inovação, marketing digital, atrativos tecnológicos, diálogo com os clientes, logística relacionada o *delivery*, atualização e capacitação de funcionários e afins.

Restaurantes/ Questões	Churrasqueira BBQ	Milos	Santa Birita
-----------------------------------	--------------------------	--------------	---------------------

Inovações	Mudanças nos ambientes, gestão de tráfego e reforço no delivery	Investimento em treinamento de equipe	Mudanças no ambiente externo e interno, diversificação de público
Relacionamento com os clientes	Pesquisas de satisfação e redes sociais	Pesquisas de satisfação e redes sociais	Pesquisas de satisfação, atendimento as sugestões dos clientes e redes sociais
Principais redes sociais	Instagram, aplicativo e Facebook	Instagram, Facebook e site próprio	Instagram e Facebook
Tendências para o futuro	iFood, Robin Food e um aplicativo próprio	iFood e Robin Food	Crescimento

Fonte: Autoria própria

Diante do exposto, todos os restaurantes acreditam que as inovações adotadas trouxeram maior visibilidade e fidelização do público-alvo. Somado a isso, todos relataram que a pandemia possibilitou oportunidades diversas, como treinamento de equipes, reformulação de cardápios, melhorias no espaço físico. Apesar das perdas econômicas, o feedback dos clientes foi essencial no período e na recuperação das perdas econômicas. O serviço de delivery ajudou na geração de receita durante o período mais restritivo da pandemia, porém o Santa Birita não adotou essa modalidade e o Milos relatou que atualmente esse serviço não é o maior gerador de receita, cerca de 5% e que não é o objetivo do restaurante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfrentamento a pandemia de COVID-19 exige um direcionamento mais alinhado entre o poder público, as iniciativas privadas e da própria população brasileira. O setor turístico e a área gastronômica foram e continuaram a receber os impactos da pandemia e sendo pressionados a reestruturar seus estabelecimentos, compreender as mudanças nos hábitos de consumo.

No contexto do Centro gastronômico de Juiz de Fora, foram analisados três restaurantes, todos com propostas diferentes e foi possível identificar e compreender as diferentes estratégias de marketing adotadas por cada restaurante abordado nesta pesquisa. Para esses restaurantes, o produto e o preço são fatores muito importantes, porém a experiência vem como nova aposta de inovação.

Foram observadas fortes variações entre os restaurantes abordados, principalmente relacionadas a disponibilidade de recursos para investimento, atendimento as necessidades do público-alvo e dos clientes já fidelizados e da complexidade das atividades de cada estabelecimento.

Os resultados apontam que essas estratégias de marketing são fundamentais para o sucesso dos restaurantes e auxiliaram na consolidação e perpetuação desses locais nos períodos de medidas restritivas mais fortes. O desenvolvimento e aperfeiçoamento constante dos cardápios, melhoria dos serviços oferecidos, estratégias de precificação diversificadas e não excludentes, investimento em melhorias internas, desenvolvimento de capacidades para diferenciação da concorrência e parcerias diversificadas foram apontadas como uma tendência para o sucesso desses locais. Essas inovações podem auxiliar na adequação de outros.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AMARAL JUNIOR, A. L. **A forma urbana da centralidade**: o caso do bairro Alto dos Passos em Juiz de Fora. 2007. 138 f. Dissertação (Mestrado em Urbanismo) - PROURB - Programa de Pós-Graduação em Urbanismo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BARBOSA, G. G.; RABAÇA, C. A. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. Decreto Nº 47.886, de 15 de março de 2020. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências. Disponível em:

<http://coronavirus.saude.mg.gov.br/legislacao/decretos>. Acesso em: 20 de dezembro. 2021.

CARNEIRO, R. S. Comer e beber na cidade: A inserção de bares e restaurantes no bairro Alto dos Passos em Juiz de Fora/MG. Dissertação. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia. 148pp. 2018.

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Em 15 dias, COVID-19 provoca perda de R\$ 2,2 bilhões no turismo. 2020. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/editorias/economia/noticias/cnc-em-15-dias-covid-19-provoca-perda-de-r-22-bi-no-turismo>. Acesso em: 30 de dezembro de 2021.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo, 2006.

FAUSTINO, P. **Marketing Digital na Prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos**. 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 4 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas S/A. 2002.

GÖSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19. **Journal of Sustainable Tourism**, 29(1), 1-20, 2020.

GOUVÊA, M. A.; NIÑO, F. A diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 4-16, 2010.

HUNT, S. D.; MADHAVARAM, S. Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. **Industrial Marketing Management**, 2019.

JUIZ DE FORA. Portal de turismo da Prefeitura de Juiz de Fora, Minas Gerais. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/turismo/> Acesso em: 30 de dezembro de 2021.

JUNQUEIRA, P. T. **De cidade à centralidade**: a formação dos centros e o processo de descentralização nas cidades de médio porte. Estudo de caso: Juiz de Fora. Rio de Janeiro, 2006. 106 f. Dissertação (Mestrado em Urbanismo). PROURB - Programa de Pós-graduação em Urbanismo – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

KLOTTER, P. **Administração de Marketing**. 10ªed. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Las preguntas más frecuentes sobre marketing**. Editorial Norma, 2005.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2009.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. Saraiva Educação SA, 2008.

MACK, N.; WOODSONG, C.; MACQUEEN, K. M.; GUEST, G.; NAMEY, E. **Qualitative research methods: A data collector's field guide**. 2005. ISBN: 0-939704-98-6.

MARCONI M, LAKATOS E. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Atlas S. A. 2003. 310 p.

MATOS, S.; MIRANDA, L. "Em Foco IBRE: Cenários para o crescimento para o PIB do Brasil em 2020. **IBRE. Boletim Macro**, março, 2020.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. **Rev Adm On Line** 2001.

RODRIGUES, G. P.; BRITO, C. S. M.; MORENO, R. B.; TOALDO, A. M. M.; PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Z. The Mediator Role of Sales Force Management Capability on the Relation between Market Orientation and Financial Performance. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 71-83, 2020.

SESSA, C. B.; LEITE, D. F.; FELIPE, E. S.; LEAL, É. D. A. S.; FARIA, L. H. L.; TEIXEIRA, R. B.; MEDEIROS, R. L. Das recentes crises econômicas à crise da covid-19: reflexões e proposições para o enfrentamento da pandemia na economia brasileira e capixaba. **Revista IFES Ciência**, v. 6, n. 1, p. 40-62, 2020.

SOZUER, S.; CARPENTER, G. S.; KOPALLE, P. K.; MCALISTER, L. M.; LEHMANN, D. R. The past, present, and future of marketing strategy. **Marketing Letters**, v. 31, n. 2, p. 163-174, 2020.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

ZENONE, L. C. **Fundamentos do Marketing Estratégico**. Grupo Almedina, 2020.