



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Miguel de Azevedo Proença
Rodrigues da Silva

Plano Estratégico de Marketing para
dinamizar o restaurante do Hotel “The
House Ribeira Hotel” em época de
Covid-19: Estudo de caso

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Isabel Andres Marques

janeiro 2022



Miguel de Azevedo Proença Rodrigues da Silva

**Plano Estratégico de Marketing para dinamizar
o restaurante do Hotel “The House Ribeira Hotel”
em época de Covid-19: Estudo de caso**

**Dissertação de Mestrado
Gestão de Turismo**

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto
para obtenção do Grau de Mestre Gestão de Turismo

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto
no dia 18/01/2022, perante o júri seguinte:

Presidente: Professora Doutora Diana da Silva Dias
(Professora Catedrática da Universidade Lusófona do Porto)

Arguente: Professor Doutor António Lopes de Almeida
(Professor Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto)

Orientador: Professora Doutora Maria Isabel Andres Marques
(Professora Associada da Universidade Lusófona do Porto)

Janeiro 2022

É autorizada a reprodução integral desta tese/dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Agradecimentos

Um agradecimento especial aos meus pais e companheira. Obrigada pela vossa resiliência e por todo o apoio incondicional que me deram durante esta jornada que agora se concretiza.

Os meus sinceros agradecimentos à minha orientadora a Professora Doutora Isabel Marques pela sua inteira disponibilidade, atenção e orientação para a realização da presente tese.

A todos os meus professores da Universidade Lusófona pelo acompanhamento e transmissão de conhecimentos.

Por fim, as minhas palavras de agradecimento ao Dr. Leandro pela sua disponibilidade e colaboração.

Título: Plano Estratégico de Marketing para dinamizar o restaurante do The House Ribeira Hotel em época de CCovid-19: Estudo de caso

Resumo

O presente Projeto visa a obtenção do Título de Mestre em Gestão e Turismo pela Universidade Lusófona do Porto e tem como principal objetivo demonstrar os conhecimentos adquiridos durante a formação nesta especialidade.

A Covid-19 afetou o sector de atividade Alojamento, Restauração e Similares com gravidade desde o ano de 2020. Durante janeiro de 2020 muitas empresas tiveram de fechar e outras ainda estão em risco de fechar no presente momento. Este foi o motivo que conduziu à escolha desta problemática e ao objetivo do presente trabalho que é o de realizar um projeto de marketing para o restaurante do *The House Ribeira Porto Hotel*, que cativa e fidelize clientes para o ano de 2022.

A elaboração do plano exigiu um aprofundamento da literatura sobre a temática, destacando-se a compreensão do impacto da Covid-19 na restauração e as estratégias de marketing adotadas durante a pandemia Covid-19 pelos restaurantes de todo mundo. No entanto, é importante referir que sendo este ainda um tema recente, existem poucos estudos empíricos sobre esta matéria. No que diz respeito ao estudo empírico, impôs-se o desenvolvimento de duas pesquisas de natureza qualitativa. Na primeira pesquisa procedeu-se à recolha de informação através de uma entrevista semiestruturada sobre o restaurante do *The House Ribeira Hotel*, em funcionamento até 2020 e na segunda pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de identificar os principais concorrentes do restaurante; compreender quais são os aspetos mais valorizados pelos seus clientes e verificar se existem diferenças nas perceções dos clientes no pré e durante a Covid-19 no Tripadvisor. As conclusões demonstram a necessidade de desenvolver um Plano de Marketing Estratégico para dinamizar o Restaurante em época de Covid-19, um plano que apoie o restaurante a cativar e fidelizar clientes numa época atípica. Perseguindo este objetivo elaborou-se um plano de marketing estratégico, que tem por base a modelo de McDonald, adaptado à realidade do restaurante e aos dados fornecidos, por outras palavras, às limitações consequentes da própria pandemia Covid-19.

Palavras-Chave: Marketing; Marketing de serviços; Restauração; Planeamento Estratégico; Estratégias de Marketing.

Title: Strategic Marketing Plan to boost the restaurant at The House Ribeira Hotel in the Covid-19 period: Case study

Abstract

This project aims to obtain the title of Master in Management and Tourism, from Lusófona University of Porto and its main objective is to demonstrate the knowledge acquired during training in this specialty.

Covid-19 has severely affected the hospitality industry, catering and similar businesses sector, since 2020 many companies have closed and others are still at risk of closing. This was the reason that led to the choice of this issue and the objective of this work, which is to carry out a sustainable marketing project for the restaurant at The House Ribeira Porto Hotel, which can captivate and retain customers for the year 2022.

The preparation of the plan required an in-depth study of the literature on the subject, highlighting the understanding of the impact of Covid-19 on restaurants and the marketing strategies adopted during the Covid-19 pandemic by restaurants around the world, which is a recent topic and which, therefore, still has few empirical studies. On the other hand, it was necessary to develop two empirical researches of a qualitative nature. The first research, information was collected through a semi-structured interview about the restaurant of The House Ribeira Hotel, in operation until 2020, and the semi-structured interview being used as a data collection instrument. The second research was developed with the objective of identifying the main competitors of the restaurant; understanding which aspects are most valued by its customers and checking if there are differences in customer perceptions in the pre- and during Covid-19 years. The Tripadvisor Website was used as a source to collect data. The findings demonstrate the need to develop a Strategic Marketing Plan to make the restaurant more dynamic in the post-Covid-19 period, a plan that supports the restaurant in order to captivate and retain customers in an atypical time. Pursuing this objective, a strategic marketing plan was developed, based on the McDonald's model, adapted to the reality of the restaurant and the data provided, in other words, the limitations resulting from the Covid-19 pandemic itself.

Keywords: Marketing; Marketing services; Catering; Strategic planning; Marketing strategies.

Índice Geral

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	11
1. Importância da Restauração	11
1.1. Restauração e Turismo	11
1.2. Gastronomia, Restauração e Cultura	13
2. História, evolução e definição de marketing	14
3. Marketing de serviços	18
4. Estratégias de marketing	21
5. Planeamento de marketing	26
5.1. Modelo do Plano de Marketing Kotler & Armstrong (2008).....	28
5.2. Modelo de Plano de Marketing de McDonald	28
5.3. Modelo de Plano de Marketing de Wood.....	29
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO CONTEXTO DE ESTUDO – COVID-19 E A RESTAURAÇÃO.....	31
1. A História da Covid-19	31
2. Impacto da Covid-19 no sector de atividade Alojamento, Restauração e Similares	32
2.1. Caracterização do sector Alojamento, Restauração e Similares no pré-Covid-19	33
2.2. Caracterização do sector Alojamento, Restauração e Similares durante a Covid-19...	36
2.3. Caracterização do sector Alojamento, Restauração e Similares pós-Covid-19.....	42
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	46
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DA PESQUISA	52
1. Análise da entrevista	52
2. Análise dos Restaurantes Concorrentes	55
3. Conclusões	64
CAPÍTULO 6 - PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO DO RESTAURANTE DO <i>THE</i> <i>HOUSE RIBEIRA HOTEL</i>	67
1. Introdução	67
2. Declaração da Missão e valores	67
3. Revisão da situação	70
4. Formulação da estratégia.....	76
5. Monitorização.....	78
CONCLUSÃO	80
Referências Bibliográficas/ Webgraficas	82
ANEXOS.....	90

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Contributo para a taxa de variação dos principais indicadores económicos, por setor de atividade (2017)	33
Gráfico 2: Evolução do número de sociedades do Alojamento e Restauração (2008-2017)	34
Gráfico 3: Contributos das divisões de atividade para a taxa de crescimento anual (%) do VAB... 34	
Gráfico 4: Volume de negócios, VAB, produtividade aparente do trabalho e remuneração média mensal do Alojamento e Restauração (2008-2017)	35
Gráfico 5: Autonomia financeira e endividamento (2008-2017)	35
Gráfico 6: Fontes de financiamento do investimento (2020-2021).....	37
Gráfico 7: Principal fator limitativo às empresas de Alojamento e Restauração em de 2021 (%) ..	38
Gráfico 8: Dormidas em Portugal e Norte de Portugal por mês, N° (2020).....	38
Gráfico 9: Número de Dormidas na cidade do Porto, por mês (2019-2020 e 1ª trimestre de 2021)	39
Gráfico 10: Clientes sentados em restaurantes durante a pandemia de coronavírus (Covid-19) em todo o mundo, de 24 de fevereiro de 2020 a 2 de junho de 2021.....	41
Gráfico 11: Distribuição da concorrência por tipo de restaurante e %.....	55
Gráfico 12: Classificação da avaliação dos comentários no pré e durante a Covid-19 (excelente/bom, Médio, Fraco/terrível), por N.....	58
Gráfico 13: Avaliação dos restaurantes no pré e durante a Covid-19, por %.....	58
Gráfico 14: Valorização das categorias no pré e durante a Covid-19, por %.....	59
Gráfico 15: Avaliação no pré e durante a Covid-19 da qualidade do produto, por %	59
Gráfico 16: Avaliação no pré e durante a Covid-19 da quantidade do produto, por %	60
Gráfico 17: Avaliação do preço do produto no pré e durante a Covid-19, por %.....	61
Gráfico 18: Avaliação do serviço no pré e durante a Covid-19, por %.....	61
Gráfico 19: Avaliação do tempo do serviço no pré e durante a Covid-19, por %.....	62
Gráfico 20: Avaliação do atendimento no pré e durante a Covid-19, por %	62
Gráfico 21: Avaliação dos funcionários no pré e durante a Covid-19, por N.....	63
Gráfico 22: Avaliação do local, espaço e ambiente no pré e durante a Covid-19, por N.....	64

Índice de Figuras

Figura 1: Exemplos de estratégias de marketing, por 4P's.	22
Figura 2: As quatro estratégias de Ansoff	25
Figura 3: Esquema do desenho de investigação.....	47
Figura 4: Localização do Restaurante hotel no mapa.....	52
Figura 5: Edifício do The House Ribeira Hotel	52
Figura 6: Espaço e decoração do Restaurante	53
Figura 7: Pratos de gastronomia tradicional no estilo Nouvelle Cuisine.	69
Figura 8: Selo Estabelecimento Saudável & Seguro (Clean & Safe) do Governo Português.....	74

Índice de Quadros

Quadro 1: Modelo de Plano de Marketing de Kotler	28
Quadro 2: Modelo de Plano de Marketing McDonald (2006)	29
Quadro 3: Modelo de Plano de Marketing de Wood (2008).....	30
Quadro 4: Estrutura, variação e difusão do investimento, pré e durante a Covid-19.....	36
Quadro 5: Caracterização da amostra da classificação dos clientes.....	50
Quadro 6: Unidades de registo por categoria e período pré e durante a Covid-19, por N	50
Quadro 7: Comparação concorrencial do mercado de restaurantes	57
Quadro 8: Modelo do Plano de Marketing Estratégico	67
Quadro 9: Análise SWOT	75
Quadro 10: Cronograma de atividades.....	79

Lista de siglas e abreviaturas

APA – *American Psychological Association*

Art. – Artigo

cit. por – “obra citada por”

CFP - Conselho das Finanças Públicas

COVID-19 – Doença do Corona Vírus 2019 (do inglês “*Corona Virus Disease 2019*”)

et al. – “e outros”

etc. – et cetera

INE – Instituto Nacional da Estatística

n.d. – Sem data (do inglês “*No date*”)

PME – Pequenas e médias empresas

PIB – Produto interno bruto

SARS – Síndrome respiratória aguda grave

SNF – Sociedades não financeiras

SWOT – Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (do inglês “*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*”)

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a *Cultura* (do inglês “*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*”)

VAB – Valor Acrescentado Bruto

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Em meados de dezembro de 2019 surge na província de Whuan, China, um grupo de casos de pneumonia, que em fevereiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) denominou de doença coronavírus 2019 (Covid-19) e em março de 2020 declarou ser uma pandemia. A Covid-19 sendo revelou-se ser uma doença praticamente desconhecida, embora muito semelhante ao quadro agudo grave da síndrome respiratória (SARS) que ocorreu em 2003. Esta doença é transmitida pelo ar e altamente transmissível entre humanos, pelo que num mundo atual, globalizado, resultou na rapidez da sua propagação, sem precedentes, na história da humanidade. Este fenómeno, muito provavelmente, ficará na história como um marco temporal que dividirá o mundo na era pré-Covid-19 e pós-Covid-19.

Para limitar a sua propagação, foram tomadas medidas como o distanciamento social, períodos de confinamento e questões de saúde pública que afetaram todos os setores da economia e da sociedade.

De acordo com o relatório da Statista (2021), nos meses de abril e maio de 2020, o número de clientes dos restaurantes sofreu um decréscimo em todo o mundo de 100%. Da comparação entre os dias 2 de junho de 2019, de 2020 e de 2021, verificou que a queda de 2019 para 2020 foi de 81,74 e de 2019 para 2021 de 25,29.

Durante o período de pandemia, o Estado Português, à semelhança de outros Estados, criou programas económicos para dar algum alívio económico às empresas da restauração e evitar o desemprego, mas, muitos foram os restaurantes que fecharam e muitos são os proprietários que acreditam não vir a aguentar as empresas até ao final da pandemia.

Pode-se considerar que o desenvolvimento de vacinas contra a Covid-19, em dezembro de 2020, foi uma luz ao fundo do túnel. Porém, ainda resta um longo percurso para o retorno à normalidade ou a uma nova normalidade, imposta por um fenómeno global que atingiu não só todo o mundo, mas também todos os âmbitos das sociedades contemporâneas.

A presente dissertação tem como objetivo realizar um projeto de marketing para o restaurante do Hotel The House Ribeira Porto Hotel, que cativa e fidelize clientes para o ano de 2022.

Para atingir este objetivo o presente trabalho foi dividido em capítulos. O Capítulo 2 - Revisão da Literatura pretende trabalhar os conceitos teóricos que se consideram fundamentais para o desenvolvimento do projeto, a saber: o conceito de marketing e marketing de serviços, planeamento de marketing e estratégias de marketing e estratégias de

marketing em época de crise económica. No Capítulo 3 - Análise do contexto do estudo da Covid-19 e a restauração, é apresentada a situação económica do período pré-Covid e Covid, assim como uma análise da literatura sobre as estratégias para o período do pós-Covid.

O Capítulo 4 – Metodologia, corresponde à apresentação da metodologia que foi implementada. Assim, no presente estudo foram feitas 2 pesquisas empíricas como os seguintes objetivos: 1) Recolher informações sobre o Restaurante do The House Ribeira Hotel, 2) identificar os principais concorrentes do restaurante; 3) Compreender quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes dos principais concorrentes; 4) Reconhecer quais os pontos fracos e pontos fortes dos aspetos identificados como importantes para os clientes; 5) Verificar se existem diferenças nas perceções dos clientes no pré e durante o Covid-19.

No Capítulo 5 – Resultados da pesquisa - apresentam-se os resultados das duas pesquisas empíricas e termina-se com a conclusão.

As informações recolhidas e os conhecimentos adquiridos resultam no produto final da presente dissertação, que se apresenta no Capítulo 6- O plano de marketing estratégico do restaurante do The House Ribeira Hotel.

Por fim, na Conclusão, apresentam-se as principais conclusões do estudo e faz-se uma reflexão global sobre as limitações do estudo.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

1. Importância da Restauração

O ato de comer é uma função biológica e de sobrevivência, mas é muito mais do que isso, representa a evolução técnica, a combinação e mistura de ingredientes, os usos e costumes locais, com constrangimentos morais e religiosas, aspetos geográficos, políticos e sociais (Poulain, 2002). E é nestes termos que a gastronomia é reconhecida pela a UNESCO como Património Cultural Imaterial da Humanidade, desde 2008.

De acordo com Ribeiro (2011), os estabelecimentos de restauração e bebidas distinguem-se das restantes tipologias do sector de comércio e serviços porque nestes espaços os clientes, para além de satisfazerem as suas necessidades alimentares, satisfazem a necessidade de prazer disfrutando uma refeição com familiares e amigos e profissionalmente, pois cada vez menos as pessoas têm tempo para cozinhar. Assim, no século XXI as refeições fora de casa são uma das principais atividades sociais contemporâneas e os estabelecimentos de restauração desempenham “um papel importante na definição do estilo de vida (Ribeiro, 2011, p. 22). É, então, inegável a importância do papel dos estabelecimentos de restauração no ponto de vista social.

No ponto de vista económico - ponto que se desenvolve no 3º Capítulo desta dissertação – a restauração nas últimas décadas tem contribuído muito na geração de emprego e de riqueza, em Portugal. De acordo com o INE (2018), o crescimento económico expressivo do sector deve-se ao aumento da procura turística.

1.1. Restauração e Turismo

A inter-relação entre o turismo e o setor da restauração é afirmada por vários autores (Cohen, 1997; Ribeiro, 2012). Cohen (1997) considera que a restauração é um importante componente do turismo, em primeiro lugar porque os visitantes necessitam de se alimentar para a sua normal sobrevivência e em segundo lugar porque contribui para a satisfação e prazer dos mesmos. Ribeiro (2012), afirma:

que o turismo não é um sector, mas uma «constelação de atividades» de diferente natureza, que convergem para um mesmo fim: acolher, alojar, alimentar e proporcionar serviços que contribuam para uma estadia agradável de quem, nacional ou estrangeiro, se desloque a um destino, com intenção de aí permanecer um tempo limitado. (Ribeiro, 2012, p. 13)

Fazendo um breve recorrido pela evolução histórica da restauração e do turismo a inter-relação torna-se evidente. Em termos históricos, é discutível quando começou o turismo e a restauração, contudo, parece existir consenso que o início da restauração e do turismo tiveram a mesma génese, uma vez que se ocorreram quando as pessoas começaram a viajar com a motivação de estabelecer contatos comerciais com outros povos (Ribeiro, 2011; Azevedo, 2008). Um marco histórico importante foram os Jogos Olímpicos da antiga Grécia que potenciaram a abertura de estabelecimentos de comida que serviam os participantes nos jogos e os viajantes que assistiam ao evento, evidenciando o início do turismo de eventos e de lazer. No início da idade média a religião e a igreja na Europa detinham grande poder e fomentavam a prática das peregrinações. As pessoas viajavam, então, por motivações religiosas (turismo religioso) e necessitavam de dormidas e refeições durante todo o caminho, estes serviços eram proporcionados por casas religiosas, conventos e mosteiros (Ribeiro, 2011). Na idade moderna com a melhoria e desenvolvimento dos meios de transporte e das rotas comerciais, foi aumentando o número de estalagens ao longo dos itinerários, que providenciavam dormidas e serviam refeições e bebidas (Ribeiro, 2011). De acordo com o mesmo autor o culto da mesa surge neste período no seio da monarquia e dá como exemplo os banquetes organizados no reinado de Luís XIV (França), repletos de iguarias muitas delas exóticas, com origem nas colónias (Ribeiro, 2011). Só mais tarde, o espírito da Revolução Francesa levou o culto da boa mesa para as ruas de Paris, surgindo estabelecimentos exclusivos à alimentação, os “Restaurantes”, diferenciando-se das abundantes estalagens e albergues da época (Ribeiro, 2011). Foi também na idade moderna que a navegação teve um importante desenvolvimento, o que possibilitou a deslocação a lugares mais remotos. A falta de informação sobre o novo mundo, levou a que as pessoas viajassem para adquirir conhecimento. Na época, os jovens da elite realizavam viagens para conhecer o mundo e outras culturas, acompanhados por professores particulares. As viagens faziam parte da sua formação e poderiam durar vários anos (Azevedo, 2008). Com a Revolução Francesa (1789), os burgueses ganham destaque na sociedade, expandem o comércio transnacional e impulsionam a revolução industrial (1760-1840), dando início a idade contemporânea, em que as sociedades passam de agrárias e rurais a urbanas e industriais. Nesse momento, tanto a restauração como o turismo proliferam (Ribeiro, 2011). A industrialização levou a que a qualidade de vida nos grandes centros urbanos se deteriorasse e assim se começou a valorizar o turismo de natureza, ao ar livre, na montanha, as paisagens bucólicas e o lazer, nesta altura, surgem as pousadas para dar resposta a esta

nova necessidade (Azevedo, 2008). As estações termais passam a ser visitadas não apenas por ordens médicas, mas por prazer e os cruzeiros de longa distância são outra prática, florescendo o turismo educativo, cultural (Azevedo, 2008). As duas primeiras guerras afetaram a economia e a sociedade e o crescimento da restauração e do setor do turismo foram fortemente afetados. Contudo, o desenvolvimento após a segunda guerra mundial foi extraordinário. Nas palavras de Ribeiro “a restauração se expandiu colocando-se ao serviço de muitos, em prejuízo de alguns privilegiados” (2011, p.21). O mesmo aconteceu com o turismo que passa a ser um turismo de massa, com a expansão de operadoras de turismo na década de 1960 (Azevedo, 2008). No final do século XX e início do século XXI, o turismo mantém o fenómeno de massa e a tendência de crescimento do turismo e da restauração manteve-se até 2019, quando foi interrompida pelo aparecimento da Covid-19 (assunto, aprofundado mais à frente, no trabalho).

Do supramencionado, conclui-se que a restauração e o turismo “andam de mãos dadas” desde a sua origem. As experiências gastronómicas oferecem valor a qualquer viajante e o turismo é um importante impulsionador das vendas do setor da restauração.

1.2. Gastronomia, Restauração e Cultura

A gastronomia é um importante recurso do turismo e, atualmente, está a conquistar terreno à escala mundial (Marques & Araújo, 2018).

De acordo com Contreras (2013), a globalização e a urbanização das sociedades conduziram à semelhança da gastronomia, contudo, nas últimas décadas, tem surgido a consciência da tradição culinária, que o autor descreve como a valorização de sabores e saberes tradicionais. Esta valorização tem vindo a resgatar o uso de diferentes variedades vegetais e animais na alimentação, os produtos locais e os pratos tradicionais, etc. Para o autor este fenómeno de retorno ao que é tradicional relaciona-se com a necessidade de manter e afirmar a identidades e de reivindicar os patrimónios culturais. De forma semelhante, Marques e Araújo (2018), consideram que falar de gastronomia é falar de identidade, território, cultura e memória. Estas autoras advogam que a experiência gastronómica (sabores, aromas, sons, texturas etc.), fortalece a imagem do destino turístico e tem um impacto direto na recomendação do local a outras pessoas. Cada vez mais o turista, procura experiências culturais autênticas, essa possibilidade acontece com a gastronomia de uma região que oferece experiências sensoriais e culturais diferentes e genuínas (Gimenes, 2010; Marques & Araújo, 2018). Hoje são muitos os turistas que se deslocam para provar alimentos/matérias-primas de uma determinada região, que querem observar os processos

de produção e preparação e degustar um prato típico (Hall & Mitchell, 2007). Este mercado, o das particularidades alimentares de carácter local (Contreras, 2013), está a crescer e de alguns anos a esta parte tem sido incentivado e impulsionado a nível mundial e a nível nacional. A nível nacional a gastronomia portuguesa foi declarada oficialmente como Património Cultural de Portugal, em 26 de julho de 2000 (Gomes, 2018).

A aposta no turismo gastronómico, que pode ser definido como o deslocamento de turistas, motivados pelas práticas gastronómicas, na expectativa de provar alimentos e bebidas diferenciadas (Garcia et al., 2015) tem vindo a aumentar. O turista gastronómico apresenta características próprias. De acordo com Bernier (2003), o turista gastronómico não se importa com o montante a gastar, mas sim com a qualidade da gastronomia local, preza a autenticidade da gastronomia local e interessa-se pela oferta gastronómica. A oferta que existe em Portugal é reconhecida e apreciada mundialmente e existem várias localidades/regiões que possuem pratos típicos que fazem parte do interesse dos turistas gastronómicos, como por exemplos, as Tripas à Moda do Porto, a Feijoada à Transmontana da região de Trás- dos-Montes, etc. Estas iguarias vão sobrevivendo ao passar dos tempos e de acordo com Fischler (1985, cit. por Marques & Araújo, 2018), a culinária é um processo que envolve a utilização dos alimentos, a preparação e os modos de elaboração, ou seja, a culinária envolve muito mais do que os ingredientes, tem uma dimensão cultural que é regida por regras, usos, práticas, representações e valores sociais. Posto isto, e como é sabido, a cultura evolui, ou seja, não é estanque, logo, os pratos típicos também vão sendo alterados nas combinações de sabores e na sua preparação ao longo dos tempos, sem, contudo, perderem a sua essência identitária. Deste modo, a inovação dos pratos típicos, não contraria a cultura, mas faz, sim, parte dela.

2. História, evolução e definição de marketing

A prática do marketing remonta aos primórdios da troca e comércio (Motta, 1983), mas apenas no início do século XX, entre 1902 e 1905 é que surge como disciplina (Bartels, 1988). Desde o início, vários autores propõem-se organizar, esquematizar e/ou sintetizar a evolução do Marketing (e.g., Keith, 1960; Bartels, 1962, 1974; Mathieu & Roehrich, 2005; Zinkhan & Williams, 2007, entre outros, cit. por Falcão, 2014). Para melhor compreensão da história, evolução e definição do marketing, opta-se aqui por apresentar, o resumo da proposta de Bartels de 1962, realizada por Falcão (2014). A proposta de Bartels é constituída por seis períodos do Marketing, desde 1900 a 1960, de forma a retratar a evolução do

marketing durante o século XX (100 anos de história). Para completar esta proposta até ao século XXI, apresenta-se a proposta de organização do pensamento de acordo com Zinkhan e Williams (2007), referindo-se apenas aos últimos quatro períodos, já que os primeiros quatro períodos se baseiam nos 6 períodos de evolução de Bartels (1962, cit por Falcão). À medida que o marketing foi evoluindo, a definição de marketing também se foi adaptando e evoluindo, sendo esta uma das razões pela quais não existe uma definição de Marketing universal.

1º Período - *Período da Descoberta* (1900-1910)

Este é um período de descoberta em que o Marketing pede emprestados os conceitos de disciplinas já estabelecidas como a economia, a psicologia, a sociologia e a administração científica. É no final deste período que o termo ‘marketing’ entra no léxico de negócios com uma orientação para a distribuição e gestão das atividades do lado da oferta (Falcão, 2014).

2º Período - *Período da Conceituação* (1910-1920)

No fim da Primeira Guerra Mundial, surge um período de avanço económico e intelectual. Os conceitos de Marketing são desenvolvidos, classificados e os termos definidos. O termo Marketing passa a ser mais amplamente utilizado e começa a ser considerado como um trabalho de coordenação e de planeamento, ou seja, um processo. Embora a distribuição de bens permaneça como tema central, termos tais como ‘consumidor’ e ‘produto’ ganharam destaque. É nesta fase que se encontram definições mais específicas, como por exemplo, a definição de Copeland (1921)

“Marketing pode ser definido com o estudo dos princípios que governam as políticas de administração de negócios na distribuição de commodities do produtor ao consumidor. Isto inclui as atividades mercantis de varejo e atacado, organização das vendas das indústrias, e várias agências engajadas na distribuição de matéria-prima, e todas as outras formas de facilitação e promoção de vendas de mercadorias (Copeland, 1921, cit. por Oliveira et al., p.505).

3º Período - *O Período da Integração* (1920-1930)

Período marcado pela Grande Depressão, em que se verifica uma crescente sofisticação nas práticas de negócios. Neste período, os princípios de Marketing são solicitados e o corpo de conhecimento é integrado pela primeira vez. Os ‘princípios’ de Marketing são apresentados em livros e as pesquisas de mercado ganham destaque e baseiam-se em *surveys*, desenhando-se assim uma nova era de Marketing. “O marketing pode ser definido

como o processo de transferência de bens através dos canais comerciais desde o produtor até o consumidor.” (Brown, 1925, cit. por Falcão, 2014, p. 63)

4º Período - *O Período do Desenvolvimento* (1930-1940)

Neste período surgem áreas especializadas de Marketing e aparecem diferentes abordagens para o explicar. Bartles (1962) dá como exemplo o trabalho de Breyer que identificou as tarefas do Marketing: contato, negociação, armazenamento, medição, determinação de qualidade, embalagem, transporte, pagamento, financiamento e assunção de risco (Falcão, 2014).

Também neste período, verifica-se que o campo de ação do marketing amplia e começa a abordar produtos que não os tradicionais (produtos agrícolas e produtos industriais). “*O marketing cobre todas as atividades comerciais necessárias para efetivamente transferir a posse dos bens e prover a sua distribuição física.*” (Maynard, Weidler & Beckman, 1932, cit. por Falcão, 2014, p. 64)

5º Período - *O Período de Reavaliação* (1940-1950)

Este período é marcado pela Segunda Guerra Mundial e por uma crescente sofisticação nas práticas de negócios. Os termos, conceitos e as aplicações tradicionais são reavaliados e é dada ênfase à gestão do Marketing e a opinião do consumidor ganha maior importância para as práticas de mercado. O Marketing passa a ser entendido como um todo, um sistema, uma instituição social.

A Associação Nacional de Professores de Marketing [NAMT, em português AMA] define oficialmente Marketing: “*O Marketing é o desempenho das atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.*” (AMA, 1948, cit. por Falcão, 2014, p. 65)

6º Período - *O período de Reconceituação* (1950-1960)

O pós-Segunda Guerra mundial, foi um período que registou muitas mudanças a nível cultural, social e económico. E o Marketing sofreu igualmente uma grande mudança, com uma ampliação às abordagens tradicionais do seu estudo. Neste período é dada ênfase às tomadas de decisões administrativas, aos aspetos sociais de Marketing e à análise quantitativa. O foco do Marketing é a distribuição para os consumidores finais e as suas

necessidades e desejos. “*O Marketing inclui todas as atividades envolvidas na criação de utilidade de local, tempo e posse.*” (Converse et al., 1952, cit. por Falcão, 2014, p. 65)

De acordo com a proposta de Zinklan e Williams (2007), o 5º e 6º períodos da história da evolução do Marketing vão desde a década de 1960 até ao início de 1980, período em que se volta a debater o foco do Marketing e se reconhecem novas áreas emergentes como, por exemplo, o Marketing de Serviços e o Marketing sem fins lucrativos; desenvolvem-se novos produtos; aumentam os *stakeholders* do Marketing e a responsabilidade social. Neste período Kotler (1972, cit. por Falcão, 2014) define Marketing da seguinte forma:

“O Marketing é a análise, a organização, o planejamento e o controle dos recursos dos clientes que impactam a empresa, políticas e atividades com a visão de satisfazer as necessidades e desejos dos grupos de consumidores escolhidos, visando ao lucro.” (Kotler 1967, cit. por Falcão, p. 66). E acrescenta “O Marketing é o conjunto de atividades humanas direcionadas para a facilitação e consumação das trocas.” (Kotler, 1972, cit. por Falcão, 2014, p. 66)

No sétimo período (1980) aprimora-se a teoria e aumenta o interesse pelas questões estratégicas e organizacionais surgindo uma nova definição da AMA, muito mais abrangente: “*o Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e organizações.*” (AMA, 1985, cit. por Falcão, 2014, p.68).

Finalmente, o oitavo período que tem início em 1990 e se estende até à atualidade é caracterizado por um período de mudanças rápidas, globalização, terrorismo, avanço tecnológico e questões éticas nos negócios. Surgem definições variadas e heterógenas. Dando alguns exemplos:

“Marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores com outros. [...] Marketing (gerenciamento) é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de bens, serviços e ideias, para criar trocas com grupos-alvo que satisfaçam objetivos pessoais e organizacionais.” (Kotler, 1994, cit. por Falcão, 2014, p. 70)

“Marketing é o processo de criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias que facilitem a satisfação do relacionamento de troca num ambiente dinâmico.” (Pride & Ferrell, 1997, cit. por Falcão, 2014, p.71)

“Marketing é a função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valores aos consumidores e ao gerenciamento do relacionamento com o consumidor, de tal forma

que beneficie a organização e os *stakeholders*.” (AMA, 2004, cit. por Falcão, 2014, p.71)

“O Marketing é um processo contínuo de desenvolvimento e troca de ideias, bens e serviços que visa satisfazer as necessidades dos clientes e organizações, utilizando para o efeito as políticas de preços, comunicação e distribuição.” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.2)

“Marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.” (Lindon et al., 2010, p.28)

De acordo com Lindon et al. (2010), nas últimas décadas a complexidade tem vindo a aumentar porque são várias as organizações que têm adaptado metodologias de Marketing: os partidos políticos (para obter votos); as organizações sociais e religiosas (para obter donativos ou para atrair fiéis), os poderes públicos, as coletividades locais e os serviços públicos (e.g. como campanhas segurança rodoviária; proteção do ambiente e fomento o turismo), entre outros.

Como vimos, ao longo da evolução do Marketing a sua definição assume diferentes facetas. É a forma como pensamos o Marketing que determina a sua conceptualização - a nosso ver, a Covid-19 irá revolucionar e determinar um novo período do Marketing - não sendo por isso estranho a multiplicidade de conceitos e definições que se encontram na literatura. Todavia, pode-se afirmar que existe concordância entre os autores de que o marketing procura satisfazer as necessidades do consumidor de forma a conquistar a sua fidelidade para com a empresa (ou causa) e, assim, alcançar o retorno desejado.

3. Marketing de serviços

O cliente de um restaurante é um utilizador, e por isso, é fundamental uma prestação de serviços que funcione e responda às expectativas geradas. Lovelock e Wirtz (2011) definem serviços da seguinte forma:

“Os serviços são atividades económicas oferecidas de uma parte a outra. Frequentemente temporários, são performances que trazem resultados esperados a recipientes, objetos, ou outros bens sobre os quais os detentores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens, trabalho e competências profissionais, instalações, redes e sistemas; mas eles geralmente não detêm a posse de qualquer um dos elementos físicos envolvidos. (Lovelock & Wirtz, 2011, p.11)

Esta definição indica, por um lado, que em troca de dinheiro os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens (Lovelock & Wirtz, 2011) e por outro, que os clientes não

detêm a posse dos elementos físicos envolvidos, o que significa, por outras palavras, que os serviços não são bens palpáveis (Kotler & Andreasen, 1996; Lovelock & Wirtz, 2011), sendo esta a razão principal para que o processo do Marketing de Serviços se diferencia do Marketing de Produtos (Grönroos, 2006).

Vários autores têm procurado caracterizar o Marketing do Serviço pelas suas características específicas. Por exemplo, Rathmell (1966) identificou treze características do Marketing de Serviços e Lovelock (1996) identificou oito características. Contudo, a lista das características mais utilizada pelos autores que estudam o Marketing é a lista de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), composta por quatro características, a Intangibilidade, a Inseparabilidade, a Percibilidade e a Heterogeneidade (Kotler, 1998; Winer, 2000; Saias, 2007; Kotler & Keller, 2009; Wilson et al., 2012, entre outros). Que resumimos da seguinte forma:

A Intangibilidade alude à não existência da possibilidade de analisar um serviço previamente ao seu usufruto, já que os serviços não se tocam nem se dimensionam. Como consequência é a reputação de quem presta o serviço que orienta o consumidor.

A Inseparabilidade refere-se à interação entre o empregado, o produtor e o consumidor. Mais concretamente, os serviços são consumidos (clientes/consumidor), à medida que são produzidos (produtor) e disponibilizados (empregado). Como consequência, todos os intervenientes no processo são fundamentais para o Marketing de Serviços.

A Percibilidade indica a característica do serviço ser consumido no imediato, ou seja, ao contrário de um produto, não é possível armazená-lo e se não for usado perde-se. Por exemplo, um restaurante tem a capacidade para servir 20 jantares, se não servirem 5 jantares, estes nunca serão recuperados.

E finalmente, a Variabilidade ou Heterogeneidade refere-se ao facto de não existir um serviço igual ao outro. A natureza humana conduz a uma série de comportamentos imprevisíveis, deste modo os serviços variam de cliente para cliente.

Destas quatro características resultam problemas que obrigam à adoção de metodologias e estratégias diferentes das que se utilizam no Marketing de Produto.

Em relação aos problemas que surgem da intangibilidade dos serviços Hoffman e Bateson (2003), apontam que estes não podem ser inventariados, patenteados ou exibidos e há dificuldade para determinar preços dos serviços. E propõem como possíveis soluções:

- 1) O uso de indícios tangíveis (qualidade da mobília, aparência do pessoal, qualidade das peças promocionais da empresa etc.).

- 2) O uso de fontes pessoais de informações (amigos, família e líderes de opinião, que os clientes usam para obter informações sobre o serviço).
- 3) A criação de sólida imagem organizacional (se ela for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido por clientes em potencial ao fazer a escolha do provedor de serviços).

Da inseparabilidade também resultam problemas, por exemplo, a produção em massa pode ser difícil, o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço pode levar a que estes afetem a transação assim como outros clientes (Hoffman & Bateson, 2003). Como forma de ultrapassar estas dificuldades, os autores sugerem:

- 1) Fazer uma boa seleção do pessoal e dar-lhes formação sobre o contacto com o público.
- 2) Gerir os clientes (como por exemplo, separar os clientes fumadores dos não fumadores).
- 3) Descentralizar os serviços, ou seja, usar múltiplas localizações que limitam a distância que o cliente tem de percorrer para utilizar o serviço.

Da heterogeneidade resultam problemas tais como a qualidade do serviço depender de muitos fatores que são incontrolláveis, a padronização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de conseguir e quando o serviço envolve o elemento humano pode ocorrer variação da prestação do serviço por parte do funcionário (Hoffman & Bateson, 2003). Como soluções apresentam:

- 1) A customização: tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço desenvolvendo serviços que satisfaçam às exatas especificações de cada cliente.
- 2) A padronização: reduzir a variabilidade na produção dos serviços por meio de treinamento intensivo dos provedores e/ou substituição do trabalho humano por máquinas.

Finalmente, os problemas que ocorrem da Perecibilidade é difícil sincronizar a oferta e procura de serviços, de acordo com Hoffman e Bateson (2003), uma maior procura do que a oferta máxima possível pode gerar esperas, clientes insatisfeitos e resultar em serviços mal prestados, por outro lado, procura menor que o nível ótimo de oferta os custos operacionais tornam-se muito elevados. Para estes autores possíveis soluções são:

- 1) Fixação criativa de preços - ajuda a aplainar as flutuações de demanda, deslocando a demanda dos períodos de pico para os de pouco movimento.

- 2) Implementar um sistema de reservas.
- 3) O desenvolvimento de serviços complementares - para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente.
- 4) Utilização de funcionários em part-time.
- 5) Compartilhamento de capacidade - estratégia para aumentar a oferta de serviços formando um tipo de cooperativa entre provedores de serviços, o que permite aos seus membros expandir sua oferta de serviço como um todo.
- 6) Aumentar a participação do cliente.

Lovelock (1996) apresenta cinco fatores que ajudam os empresários de serviços a identificar e solucionar os problemas do Marketing na organização, são eles: a compreensão do serviço, o relacionamento com o consumidor, a avaliação da customização do serviço (adaptar o serviço às necessidades específicas de cada cliente), a compreensão da natureza da procura do serviço e a forma como se distribui o serviço.

Do exposto pode-se compreender o Marketing de Serviços como um processo de atos, ações e performances (Rathmell, 1966), porque está diretamente relacionado com a satisfação da necessidade (Parasuraman et al., 1985; Kottler, 1991) e os desejos do cliente (Kotler, 1991), os seus principais objetivos e metas são estabelecer uma relação entre a empresa e o consumidor, conseguir superar as necessidades dos clientes e ganhar a confiança e fidelidade dos mesmos (Ubinha et al., 2008).

4. Estratégias de marketing

Estratégia é termo usado comumente que tem origem no conceito da Grécia antiga “*stratègós*”, que significa “*a arte do general*”. Malcom (2017) define estratégia como “o caminho para a realização de objetivos específicos e que descreve como os objetivos serão alcançados (McDonald, 2017, p.137).

De acordo com este autor, as estratégias de militares e as estratégias de negócios/estratégias de tem como semelhança serem decisões táticas que servem para alcançar a situação desejada. E entende as estratégias de marketing como “meios pelos quais uma empresa atinge os seus objetivos de marketing e que, geralmente, centram-se nos quatro Ps: produto, preço, local e promoção” (McDonald, 2017, p.138).

Para Fish (2009), a estratégia de marketing estabelece como os produtos, os canais de distribuição e as mensagens e suportes de comunicação devem ser desenvolvidos e usados de forma a conseguir o sucesso. Ferrel, Hartline, Levy, Dionisio e Rodrigues (2000),

consideram que a estratégia é um plano de como a empresa ou organização utilizará os seus pontos fortes para dar resposta e atender às necessidades e desejos do mercado. E Kotler e Keller (2012) referem a necessidade de que cada empresa estabeleça as suas próprias estratégias para atingir as suas metas.

Lindon e colegas (2010), indicam cinco questões às quais é necessário responder quando se elabora uma estratégia de Marketing, são elas: 1) Quais são os objetivos de marketing que se pretendem alcançar? 2) Quem são os concorrentes atuais? 3) Quais são os segmentos do mercado e os públicos alvos a conquistar e fidelizar? 4) Qual o posicionamento a reter? Que marketing mix utilizar?

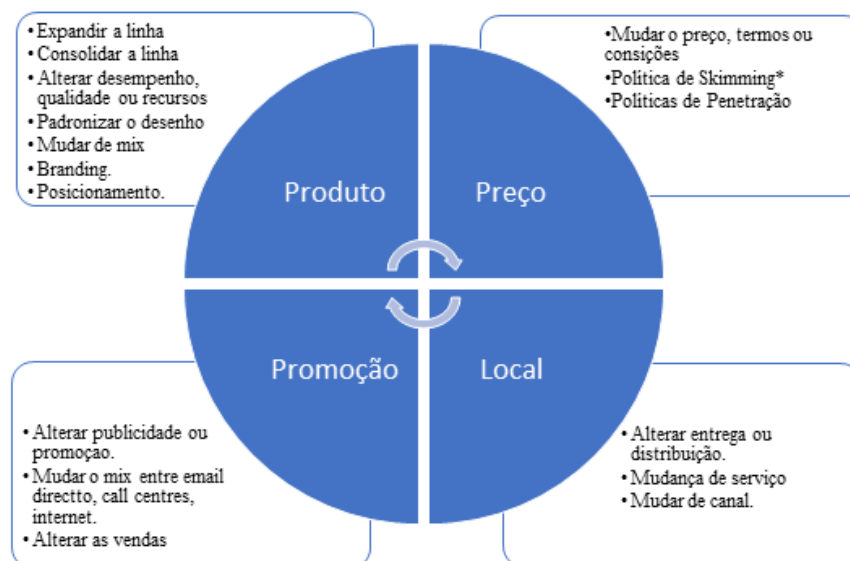
De acordo com Shock et al. (2004), na restauração o marketing *mix*, além dos primeiros quatro P's (Preço, Produto, Promoção e Posicionamento), inclui ainda mais três Ps (Processo, Participantes e Presença física). Estes autores consideram que a combinação do marketing *mix* é essencial para criar valor para o cliente. Muito resumidamente; o Preço é o dinheiro investido nos produtos; o Produto são os artigos da ementa; a Promoção abarca publicidade, promoções, venda direta e iniciativas de relações públicas; o Posicionamento é a forma como a marca se apresenta no mercado, como o público a reconhece; o Processo é o serviço em si; os Participantes abrangem são o capital relacional e humano da empresa (Funcionários, clientes, fornecedores, etc.) e a Presença física diz respeito ao ambiente, às instalações e a imagem que transparece (Shock et al., 2004).

McDonald (2017, pp. 138-139) indica e explica os conteúdos gerais dos segmentos de estratégia na área de marketing, referindo-se aos 4 P's, da seguinte forma:

1. *Estratégias de produtos* – Políticas e procedimentos relacionados com os produtos oferecidos, tais como a qualidade, desenho, *branding*, embalagem, posicionamento e rótulos, etc.
2. *Estratégias de preço* – Níveis de preços, margens e políticas de descontos.
3. *Estratégias de promoção* – Publicidade, promoção de vendas, email direto, *call centre*, internet e formação dos funcionários em vendas, etc.
4. *Estratégias de local* – Canais de distribuição a serem usados e importância relativa de cada um.

O autor sumariza, ainda, as estratégias de marketing de acordo com as opções nos quatro P's, Figura 1.

Figura 1: Exemplos de estratégias de marketing, por 4P's.



Fonte: Adaptado de McDonald (2017, p.139)

Legenda: * A estratégia de *Skimming* estimula a entrada de um novo produto (ou serviço) num determinado mercado, utilizando-se de preços altos. Ou seja, começando por cima, visando atender apenas a determinadas classes sociais.

4.1.Estratégias de marketing em época de crise económica

Quando se assiste a uma crise económica, seja nacional ou mundial, existe uma redução substancial do consumo privado, que se traduz em menores gastos em bens e serviços por parte dos cidadãos. Este comportamento do consumidor advém dos rendimentos disponíveis, mas também na confiança e disponibilidade no aumento dos rendimentos futuros (Ribeiro, 2011).

A restauração é um sector que sofre impactos durante os períodos de crise económica. De acordo com Ribeiro (2011, p. 17) verificam-se as seguintes mudanças no consumo dos clientes da restauração: 1) reduzem as visitas ou deixam de ir ao restaurante; 2) procuram restaurantes de nível inferior; 3) reduzem gastos por pessoa e 4) procuram cada vez mais promoções.

Deste modo as crises desafiam os restaurantes a preverem novas oportunidades e a readaptar estratégias para garantirem clientes e, assim, os lucros da empresa. Segundo Ribeiro (2011), as estratégias dependem do tipo de negócio e podem ser variadas, contudo, o autor indica que para o sucesso de todos os negócios de restauração as estratégias de gestão passam por:

- 1) A melhoria da gestão qualitativa, isto é, para tomar decisões em tempos de crise é importante ter informações precisas sobre a distribuição das vendas do restaurante, os consumos e compras, os custos com pessoal, gestão da rentabilidade e ações de marketing operacional.

2) Focarem-se na qualidade e no cliente; em época de recessão as empresas devem focar-se mais do que nunca na sua proposta de valor, na qualidade e satisfação do cliente. De acordo com o autor, em situação de crise é vital definir como objetivo, a coerência na qualidade oferecida aos clientes. “A estratégia adequada é implementar procedimentos de controlo, em todo o processo de elaboração e serviço, que reduzam ao máximo os erros de funcionamento” (Ribeiro, 2011, p. 32).

3) Aumento da agressividade comercial, projetando as margens de lucro; em períodos de crise, em que a oferta excede a procura, os restaurantes devem ter sua atitude comercial mais dinâmica do que o tradicional, mas fiável sistema “boca a boca”. Há que vender mais e ir ao encontro do cliente. O autor propõe três estratégias básicas: a de comunicar e atrair, a de captar e a de vender e fidelizar.

4) Melhoria da eficiência operacional e de custos – A redução de custos é um ponto chave durante os períodos de crise, esta redução deve começar por reduzir tudo o que não seja relevante para os clientes, focando-se nos maiores custos que são o pessoal e o produto, por exemplo ajustar o horário de pessoal, renegociar os custos dos produtos e os seus custos logísticos com os fornecedores. Para melhorar a eficiência operacional o autor aponta estratégias como: Substituir o custo de pessoal por investimento em tecnologia e adequação e redesenho das ementas.

Cupman (2009), considera que um bom plano de marketing pode manter as empresas à frente das mudanças do mercado, não só de forma a sobreviverem como também a prosperar em época de crise. Contudo, para que esta seja uma realidade os profissionais de marketing precisam de ser proativos e reunir um conjunto de ferramentas estratégicas de marketing.

No seu estudo Cupman (2009) aponta estratégias que podem ter sucesso em tempos de crise económica, são elas:

1) Estratégia de preços eficaz

Determinar o preço de um produto em época de crise é uma decisão difícil, de acordo com a autora a *estratégia de redução de preços* é crucial, contudo, não pode desvalorizar ou denegrir o produto a longo prazo, para isso, sugere que esta estratégia deve ser tomada com muita cautela e deve ser usada em curto prazo de modo a impulsionar as vendas, mas nunca a médio e longo prazo. Por outro lado, a *estratégia de aumento de preços*, pode aumentar o ganho, mas o seu sucesso depende de quanto as pessoas precisam do produto

da concorrência e não deve ser mantida a longo prazo. Finalmente, a autora sugere que em épocas de crise sejam apresentados os preços de maneira a que o cliente compreenda que está a obter valor para o seu dinheiro.

2) Estratégias de produto: determinar qual o produto e qual o mercado

A autora apresenta o modelo de quatro estratégias de marketing em relação ao produto de Ansoff (1957, cit. por Cupman, 2009) que podem ser aplicadas em época de crise, ver Figura 2. Contudo, indica que estas são apenas caminhos que se podem seguir, já que existe uma infinidade de fatores que influenciam a adequação de uma determinada estratégia de marketing a uma empresa particular (Cupman 2009), ou seja, o que o que pode ser eficaz para uma empresa pode ser totalmente ineficaz para outra.

Figura 2: As quatro estratégias de Ansoff



Fonte: Cupman (2009, p.9).

Produtos existentes para mercados existentes

A prioridade deverá ser a de manter os clientes durante os tempos de crise, esta deve ser uma prioridade, como referido anteriormente (Ribeiro, 2011) os hábitos mudam e é mais fácil perder os clientes para a concorrência. Por outro lado, a empresa tem necessariamente valorizar os seus produtos o que podem fazer explorando novos canais de mercado, que para além de ser uma estratégia que pode reter os clientes pode dar a conhecer a oferta da empresa a potenciais novos clientes.

Produtos existentes em novos mercados

Entrar em novos mercados pode revelar-se uma boa estratégia, na medida em que, em épocas de crise muitas vezes surgem oportunidades em novos setores e em outras áreas

geográficas. Assim, as empresas devem reorganizar-se para dispor recursos que lhes permitam novos investimentos, que podem levar as empresas não só a sobreviver em períodos recessivos como prosperar.

Novos produtos em mercados existentes

Inovar é fundamental em todos os períodos de forma a manter a sua vantagem competitiva, contudo, em períodos recessivos ganha ainda mais importância, a empresa não deve apenas concentrar-se em melhorar os produtos existentes, mas também inventar novos produtos. A autora alerta que elaborar novos produtos pode ter custos elevados e demorar tempo, pelo que sugere que em época de recessão deve utilizar-se a estratégia de novo produto por substituição, que fica mais fácil, rápida e mais barata em implementar.

Novos produtos para novos mercados

Em época de recessão esta estratégia, de acordo com a autora, pode ser muito arriscada porque em tempos de recessão existem vendedores em dificuldades que pela pressão aceitam vender ativos valiosos a preços baixos, assim a aquisição pode ser bastante lucrativa.

5. Planeamento de marketing

O planeamento de marketing é um processo estruturado e contínuo que integra a formulação de objetivos e estratégias de marketing a adotar, de acordo com os recursos da empresa e das ameaças e oportunidades do mercado (Kotler & Keller, 2012; Wood, 2008; McDonald, 2006; Westwood, 2006). Para Westwood, o planeamento de marketing “é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing de forma a alcançar os objetivos” (2006, p.6), Wood define planeamento de marketing como

“um processo estruturado na determinação de como fornecer valor aos clientes, à organização e principais *stakeholders*, através da pesquisa e análise da situação atual, desenvolvendo e documentando os objetivos, estratégias e programas de marketing, bem como a implementação, avaliação e controlo das atividades de marketing de forma a alcançar os objetivos” (Wood, 2008, p.3).

Kotler afirma que “o processo de marketing consiste em analisar oportunidades, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando implementando e controlando o esforço de marketing.” (Kotler, 2000, p.108). E na conceção de McDonald (2004, 2006 e 2017) o planeamento de marketing é

simplesmente uma sequência lógica de uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los.

A evolução do planejamento do Marketing acompanhou a evolução do marketing, na aposta inicial os planos eram planos operacionais/tácitos, que se centravam nas operações posteriores à produção, como a definição das campanhas promocionais, ação dos vendedores, distribuição, pós-venda e preços (Lendrevie et al., 1993). Consistiam, essencialmente, na escolha entre as numerosas decisões acerca das ferramentas do marketing *mix* que podiam ser usadas (Kotler, 2000) e apresentavam ações detalhadas durante um período a curto prazo, inferior a um ano (McDonald & Wilson 2011). Hoje, os planos tendem para os planos estratégicos que consideram não só

“as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou microambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, económico, tecnológico, político e legal, sociocultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa (Seitz, 2005, p.94).

Estes planos combinam fatores como o serviço, processo e gestão, juntamente com os componentes de marketing (Gonzalez, et al., 2004), e cobrem um período entre três a cinco anos (McDonald & Wilson 2011). Nas sociedades atuais, extremamente complexas e com mudanças aceleradas, o plano operacional/tático, torna-se insuficiente, como afirma Kotler (2000) o “planeamento está a tornar-se num processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade.” (Kotler, 2000, p.116). Pelo que o plano operacional/tático passa a ser complementado e a ser integrado num plano mais complexo, o plano estratégico.

O plano de marketing é entendido por Wood (2008) como um documento em que se resumem as características do mercado, o que se pretende alcançar e como alcançá-lo e em qual período de tempo. Para Ikeda et al. (2007) o planeamento é uma função organizacional, um processo sistemático e mental, enquanto o plano é o resultado do planeamento, formalizado por um documento escrito. O plano serve como um mapa para análise, implantação e controle das atividades de marketing (McDonald, 2006; Ikeda, et al., 2007). Sendo assim de acordo com Kotler “um dos produtos mais importantes do processo de marketing.” (Kotler, 2000, p.110).

Que de acordo com os autores (Kotler & Keller, 2012; McDonald, 2006), a estrutura do plano de Marketing, deve ser entendida como um procedimento interativo, dinâmico e contínuo, de forma a dar resposta às mutantes condições do mercado, sendo necessário

compreender que não deve ser interpretado como, necessariamente, uma operação de sequência linear. De seguida apresentam-se alguns modelos de Plano de Marketing.

5.1. Modelo do Plano de Marketing Kotler & Armstrong (2008)

O modelo de Kotler (Kotler, 2000, Kotler & Armstrong, 2008) é um modelo organizado em 8 secções, que se consistem nos seguintes seis passos: a análise da situação, a definição de objetivos, a segmentação, target e posicionamento (STP), os 4 P's, a implementação e o controlo (Kotler, 2011). No Quadro 1, apresenta-se o resumo deste modelo.

Quadro 1: Modelo de Plano de Marketing de Kotler

SECÇÕES	BREVE DESCRIÇÃO
1ª Secção <i>Resumo Executivo</i>	Apresenta-se um breve resumo das principais metas e recomendações do plano, trata-se de uma apresentação económica e de fácil leitura que permite à administração compreender rapidamente quais os principais pontos do plano rapidamente.
2ª Secção <i>Situação atual do marketing</i>	Descrive-se o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição.
3ª Secção <i>Análise das ameaças e das oportunidades</i>	Avalia-se as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto se pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e nas suas estratégias (Análise SWOT).
4ª Secção <i>Objetivos e questões essenciais</i>	Descrevem-se os objetivos de marketing a atingir durante o período de realização do plano e discutem-se as questões essenciais que afetarão essa conquista.
5ª Secção <i>Estratégia de Marketing</i>	Resume-se a estratégia de marketing para alcançar os objetivos, as estratégias a utilizar com o mercado-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing.
6ª Secção <i>Programas de ação</i>	Descrevem-se como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos. Os programas de ação devem responder a quatro questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará? (4Ps).
7ª Secção <i>Orçamentos</i>	Realiza-se um relatório de lucros e perdas projetados e o lucro previsto que resulta da diferença entre a receita e custos esperados.
8ª Secção <i>Controlo</i>	O controlo é a forma como será realizada a monitorização do progresso do plano. Trata-se de uma análise dos resultados da implementação e da identificação de produtos que não estão a alcançar as suas metas.

Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2008)

5.2. Modelo de Plano de Marketing de McDonald

O modelo de McDonald é um modelo complexo, dividido em 4 fases que se concretizam em 10 passos (Quadro 2).

Quadro 2: Modelo de Plano de Marketing McDonald (2006)

FASES	PASSOS	BREVE DESCRIÇÃO
Fase 1 <i>Estabelecimento de objetivos</i>	<i>1º Passo - Declaração da missão</i>	Trata-se de definir o propósito do negócio. Qual é o papel ou contribuição do negócio? A definição do negócio, o que as distingue dos outros negócios? E qual o futuro do negócio?
	<i>2º Passo - Objetivos corporativos</i>	Determinam-se os objetivos corporativos que envolvem a aplicação do plano de negócios a várias unidades diferentes do negócio. Para realizar este plano é necessário executar as seguintes cinco etapas: objetivos financeiros corporativos, auditoria administrativa, determinação de objetivo e estratégia, planos, e planos corporativos.
Fase 2 <i>Revisão da situação</i>	<i>3º Passo - Auditoria de Marketing</i>	Realiza-se a avaliação sistemática de todos os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas) que afetaram o desempenho comercial da empresa durante um período definido, este passo concretiza-se quando a empresa encontra dificuldades financeiras.
	<i>4º Passo - Análise SWOT</i>	Aprofunda-se ainda mais as “forças” e “fraquezas” relacionadas às “oportunidades” e “ameaças” externas. Não se trata de uma análise SWOT, mas de várias análises SWOT dirigida a cada segmento considerado importante para o futuro da empresa. O foco destas análises está nas principais oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas diferenciais aos concorrentes. Ou seja, tem como objetivo criar a vantagem competitiva.
	<i>5º Passo - Pressupostos</i>	Elaboram-se os pressupostos que padronizam o ambiente do planeamento. O número de pressupostos deve ser pequeno.
Fase 3 <i>Formulação da estratégia</i>	<i>6º Passo - Objetivos e estratégias de marketing</i>	Elaboram-se e apresentam-se os objetivos e as estratégias do marketing para os alcançar. Os objetivos são dirigidos somente a produtos e mercados e as estratégias de marketing referem-se, geralmente aos 4Ps.
	<i>7º Passo - Estimar os resultados esperados</i>	Terminado o planeamento, estimam-se os resultados esperados para isso testa-se a viabilidade dos objetivos e das estratégias em termos de participação de mercado, vendas, custos, lucros entre outras variáveis. Para isso recorre-se, por exemplo, ao senso crítico, a experiências relacionadas, testes de campo, entre outros.
	<i>8º Passo - Identificar planos alternativos</i>	Caso se considere necessário determinam-se planos alternativos.
Fase 4 <i>Alocação de recursos e monitorização</i>	<i>9º Passo - Orçamento</i>	Descreve-se o orçamento do plano por um ano, ou até 3 anos. As despesas de marketing mais óbvias são a forma de publicidade, das despesas promocionais, dos salários, despesas de correio direto e outras despesas.
	<i>10º Passo - Programa de implementação detalhada por um ano</i>	Apresentam-se as estratégias gerais de marketing detalhadas, desenvolvidas em objetivos específicos. Resumidamente, especifica-se como se colocam todas as etapas do plano em prática.

Fonte: Adaptado de McDonald (2006)

5.3. Modelo de Plano de Marketing de Wood

O modelo de Wood (2008) é composto 8 secções, é um modelo que dá ênfase a uma análise situacional que inclua quer tendências internas como externas, aprofunda a análise dos potenciais clientes, destaca a relação entre os objetivos e a missão e metas da empresa,

determina objetivos específicos passíveis de ser medidos e fornece planos de contingência. O resumo deste modelo apresenta-se no Quadro 3.

Quadro 3: Modelo de Plano de Marketing de Wood (2008)

SECÇÕES	BREVE DESCRIÇÃO
1ª Secção Sumário executivo	Trata-se de um breve sumário que salienta as partes mais importantes do plano. Coloca-se em evidência as metas e os objetivos, assim como estratégias de marketing adotadas para os concretizar.
2ª Secção <i>Situação atual do marketing</i>	Resumem-se as tendências ambientais externas internas (e.g. missão, ofertas) e externas (e.g. mercados; concorrentes). Realiza-se a Análise SWOT (forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas).
3ª Secção <i>Objetivos e limitações</i>	Delineiam-se os objetivos de marketing específicos do plano e identificam-se problemas que podem afetar a concretização dos mesmos.
4ª Secção <i>Mercado-alvo, analisar o cliente, identificar o posicionamento</i>	Explica-se as decisões de segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento. Aprofunda-se a análise dos potenciais clientes quanto às suas necessidades, vontades/desejos, comportamentos, fidelidade e padrões de compra.
5ª Secção <i>Estratégia de Marketing</i>	Apresenta-se a estratégia geral a ser utilizada na realização dos objetivos do plano de marketing, são eles o de criar, comunicar e transferir valor para o mercado-alvo.
6ª Secção <i>Programa de Marketing</i>	Estabelece-se os programas de apoio à estratégia de marketing, incluindo as atividades específicas, horários e responsabilidades para: produto, preço, distribuição (canais), promoção (marketing de comunicação), serviço, marketing interno.
7ª Secção <i>Plano financeiro</i>	Detalha-se a estimativa de receitas, orçamentos, e lucros com base nos programas de marketing do plano.
8ª Secção <i>Controlo</i>	Indica-se como o plano será implementado, descreve-se as métricas para medir o desempenho, demonstra-se como serão realizados os ajustes para a execução do programa em direção aos objetivos (planos de contingência).

Fonte: Adaptado de Wood (2008)

Tal como se pode observar, existem semelhanças e diferenças entre os modelos. A semelhança, mais evidente, é que todos os modelos começam com a definição dos objetivos e terminam com a monitorização do plano, embora as fases ou secções não sigam a mesma ordem, as componentes dos planos são praticamente as mesmas. A diferença, que se destaca, é a importância e a complexidade dada a cada uma das secções pelos autores. Por exemplo, a análise SWOT no modelo de Kotler e Armstrong (2008) e no modelo de Wood (2008) é uma descrição geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, enquanto que McDonald (2006) determina que para cada segmento considerado importante para a empresa se deve realizar uma análise SWOT que compare as suas diferenças face aos concorrentes.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO CONTEXTO DE ESTUDO – A COVID-19 E A RESTAURAÇÃO

1. A História da Covid-19

Em 2020 o mundo globalizado foi avalado pela propagação do vírus SARS-CoV-2, com proporções, sem precedentes, na história da humanidade. Em meados de dezembro de 2019 surge na província de Whuan, China, um grupo de casos de pneumonia, que em fevereiro de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) denominou de doença coronavírus 2019 (Covid-19). Em março de 2020 a OMS declarou o estado pandémico da doença. Esta doença é praticamente desconhecida, embora o vírus SARS-CoV-2 seja muito semelhante ao Quadro Agudo Grave Síndrome Respiratória (SARS-CoV) que ocorreu em 2002-2003, em Guangdong, China e a síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS-CoV) na Arábia Saudita, em 2012 (Baseler et al., 2016, cit por. Brizek, Frash, MacLeod & Patience, 2020). A Covid-19 com sintomas idênticos de febre, cansaço, tosse e dificuldades respiratórias demonstrou ser altamente transmissível pelo ar entre humanos e também mais mortal. As principais formas de transmissão do vírus são por meio de gotículas que se espalham quando uma pessoa infetada tosse ou espirra e são ingeridas ou inaladas por outras pessoas; quando a pessoa toca em objeto contaminado com esse vírus e, posteriormente, toca os olhos, nariz ou boca; e por transmissão por aerossol, ou seja, quando gotículas respiratórias se misturam ao ar e são inaladas em grandes quantidades em espaços fechados.

e a principal forma de disseminação da doença é a proximidade com pessoas infetadas pelo vírus (sintomáticas ou assintomáticas), para limitar a sua propagação o distanciamento social foi recomendado desde o início. A seguir foram determinadas várias medidas de saúde pública, proibição de saídas e entradas em Portugal, proibição de mobilidade entre concelhos, confinamentos (ordens para ficar em casa), que afetaram vários setores da economia. Os setores do Turismo, Alojamento, Restauração e Similares foram fortemente atingidos. Os Restaurantes e Similares por serem espaços onde as pessoas se reúnem, aglomeram e mantêm a proximidade física e não serem bens de primeira necessidade foram dos mais afetados. De acordo com Muller (2020) os mais prejudicados foram os bufês self-service; grandes restaurantes de serviço completos, clubes, bares e salões de banquetes.

Em Portugal, em 2 de março de 2020 foram reportados pela Ministra da Saúde os dois primeiros casos de Covid-19. A partir deste momento, os acontecimentos foram sucedendo a ritmo alarmante. A primeira morte aconteceu a 16 de março e a 17 de março a Covid-19 chegava oficialmente a todas as regiões de Portugal. A 18 de março é decretado o primeiro

"estado de emergência" da democracia portuguesa. A primeira vaga foi combatida através do confinamento, que iniciou em abril e durou até ao início de maio de 2020. Esta medida teve efeitos positivos verificando-se um achatamento da curva de infeções e a estabilização da situação durante o verão. A segunda vaga chegou em outubro e durou até ao início de dezembro de 2020. As medidas adotadas pelo Governo foram a obrigatoriedade do uso de máscara na rua e em locais públicos. A terceira vaga começou no Natal de 2020 e colocou o país à beira do colapso. O número de infetado, óbitos e internados na UCI não paravam de crescer e Portugal era um dos países mais afetados pela Covid-19 no Mundo. Só o novo confinamento geral a 21 de janeiro conseguiu travar a escalada (Coutinho, 2021). O desconfinamento começou a 15 de março e foi faseado. Na área da restauração, a 5 de abril, as esplanadas voltaram a ser frequentadas com o limite de quatro pessoas. A 19 de abril abrem os restaurantes, cafés e pastelarias, mas com a restrição de lotação máxima a quatro pessoas ou seis pessoas em esplanadas e com horário até às 22:00 horas ou às 13:00 horas ao fim de semana. A 3 de maio os restaurantes, cafés e pastelarias passam a funcionar sem limite de horário, mas com a lotação limitada a um máximo de seis pessoas ou a 10 em esplanada (Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] n.d.). Neste preciso momento existe, porém, a esperança de que a imunidade de grupo trave o cenário negro em que vivemos no último ano e meio, embora novas estirpes têm surgido e deixado esta questão em aberto.

Embora a vacinação tenha arrancado a um ritmo baixo, a 27 de dezembro (Coutinho, 2021), em 2021 o aumento tem sido mais rápido e crescente. Segundo, Barros et al., (2021) até 19 de junho de 2021 foram administradas 6.522.899 doses da vacina contra a Covid-19 em Portugal, com 22,12% dos portugueses completamente vacinados e faltando ainda 47,88% dos cidadãos para atingir a imunidade de grupo (70%), números que colocam Portugal em 31.º posição no ranking dos países com a maior taxa de doses administradas por 100 habitantes do mundo.

2. Impacto da Covid-19 no sector de atividade Alojamento, Restauração e Similares

O sector de atividade Alojamento, Restauração e Similares¹ (que passamos a designar por Alojamento e Restauração) é um sector económico com peso e importância na economia

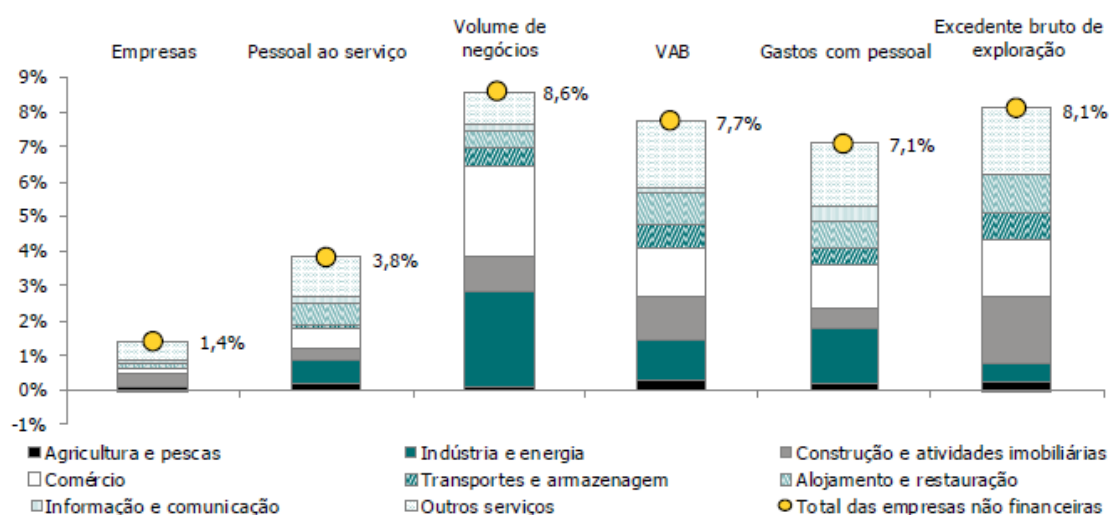
¹ Na Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE), com a atual classificação “CAE – Rev. 3” (aprovada e publicada pelo Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro), a restauração está inserida na CAE, na categoria I – Alojamento, Restauração e Similares, classificada no nível 1ª Secção. Os relatórios económicos e as estatísticas nacionais, tratam os dados, na generalidade, por categoria e não por subcategorias, como, por exemplo, a subcategoria Grupo CAE 561 – Restaurantes.

portuguesa. Compreender o impacto da Covid-19 neste sector é fundamental quando se pretende criar planos, estratégias e soluções para revitalizar o sector, no pós-Covid-19.

2.1. Caracterização do sector Alojamento, Restauração e Similares no pré-Covid-19

Em 2017, este sector representava 9,8% das sociedades não financeiras em Portugal (38 329 sociedades), 3,3% do volume de negócios, 8,9% do pessoal ao serviço, e 5,5% do VAB (Valor Acrescentado Bruto)² (Gráfico 1).

Gráfico 1: Contributo para a taxa de variação dos principais indicadores económicos, por setor de atividade (2017)



Fonte: INE (2018, p.2)

De acordo com a Análise Setorial do Alojamento e Restauração, 2008-2017, realizada pelo INE (2018), 2017 foi “o ano em que, neste setor de atividade, se atingiram máximos históricos nestes indicadores, em termos absolutos” (INE, 2018, p. 13). Neste ano as sociedades do setor do Alojamento e Restauração destacaram-se dos restantes setores de atividade, por apresentarem não só o maior aumento do volume de negócios (16,5%), como também, o maior aumento do VAB (20,4%).

Até 2017, a evolução positiva do número de sociedades do sector do alojamento e restauração era uma evidência, como demonstram os dados do Gráfico 2.

~

² Corresponde ao saldo da conta de produção, a qual inclui em recursos, a produção, e em empregos, o consumo intermédio, antes da dedução do consumo de capital fixo. O VAB é avaliado a preços de base, ou seja, não inclui os impostos líquidos de subsídios sobre os produtos. Cálculo da Taxa de VAB = $VAB / Produção * 100$. Fonte: INE, <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5703>

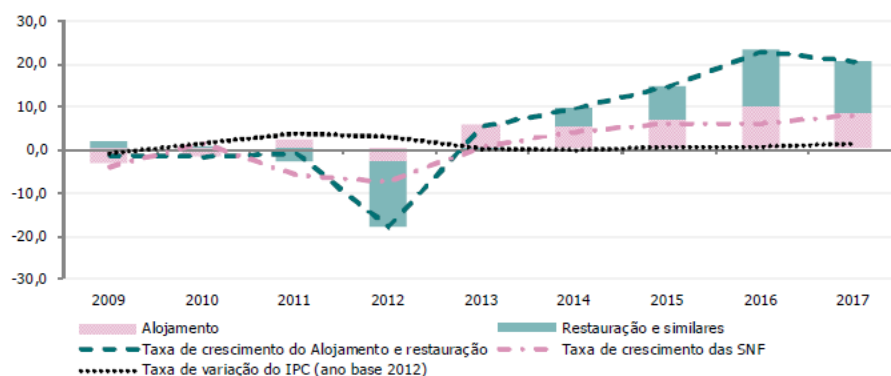
Gráfico 2: Evolução do número de sociedades do Alojamento e Restauração (2008-2017)



Fonte: INE (2018, p.13)

Embora ambas as atividades tenham crescido, verifica-se que ocorreu um maior crescimento na atividade alojamento do que na atividade de restauração. De acordo com o INE (2018), o crescimento expressivo dos principais indicadores económicos do sector de atividade Alojamento e Restauração, deveu-se ao aumento da procura turística em Portugal. Em ambas as divisões de atividade económica, verificou-se um aumento do VAB (17,7% no Alojamento e 22,7% na Restauração e similares) (Gráfico 3).

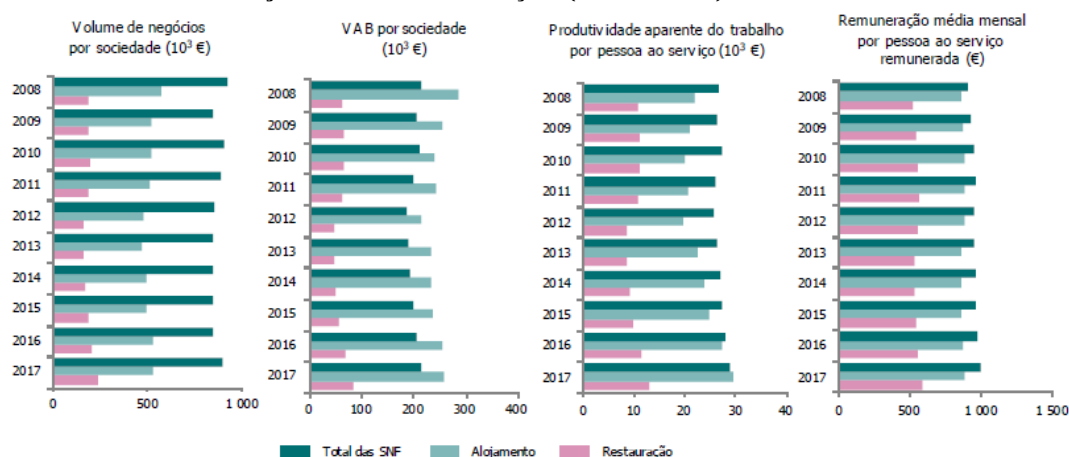
Gráfico 3: Contributos das divisões de atividade para a taxa de crescimento anual (%) do VAB



Fonte: INE (2018, p.14)

O volume de negócios atingiu 530,5 mil euros e o VAB 257,7 mil euros, com a contribuição de 241,3 mil euros do alojamento e 83,6 mil euros na Restauração e similares (Gráfico 4).

Gráfico 4: Volume de negócios, VAB, produtividade aparente do trabalho e remuneração média mensal do Alojamento e Restauração (2008-2017)

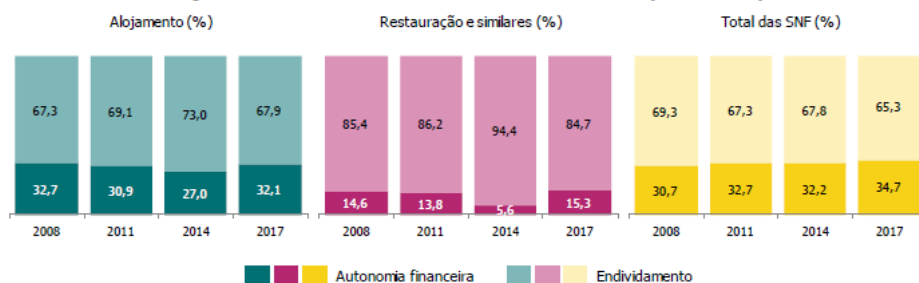


Fonte: INE (2018, p.14)

E em ambas as divisões económicas a produtividade aparente do trabalho registou uma melhoria desde 2012, atingindo 29,6 mil euros por pessoa ao serviço no alojamento e 13,1 mil euros na restauração e similares, em 2017. Na remuneração média mensal também se verificou uma melhoria, atingindo os 895 euros mensais no alojamento e 598 euros na restauração e similares, por pessoa, em 2017 (Gráfico 4). O aumento do VAB, em 2017, foi transversal às sociedades de grande dimensão (20,7%) e nas PME (20,3%) (INE, 2018).

Assim, em termos financeiros, o passivo do setor do alojamento e restauração aumentou mais de 36,4% de 2008 até 2017 (de 12,0 mil milhões de euros em 2008, para 16,4 mil milhões de euros em 2017). O ativo e o capital próprio também aumentaram 37,5% e 40,4%, respetivamente.

Gráfico 5: Autonomia financeira e endividamento (2008-2017)



Fonte: INE (2018, p.15)

O endividamento do alojamento e restauração começou a diminuir desde 2014, embora o sector registe, habitualmente, um endividamento superior ao observado para o total das sociedades não financeiras (67,9% do alojamento e 84,7%, da restauração) (Gráfico 5).

Porque este é um sector com grande endividamento, em momentos de instabilidade económica nacional ou internacional, é fortemente atingido como foi e é o caso na presente pandemia.

O restaurante em estudo é um restaurante de um hotel pelo que parte dos seus clientes estão alojados no *The House Hotel*, o que justifica compreender os dados referentes às dormidas na era pré-Covid (Alojamento). De acordo com os dados do INE (2018) fundamentados nos Dados do Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos (IPHH), o total de dormidas passou de 39,2 milhões em 2008 para 65,4 milhões em 2017 (mais 66,7%). O rendimento médio por quarto disponível em alojamento turístico registou uma melhoria significativa a partir de 2014, atingindo 46,2 euros em 2017, mais 47,6% face a 2008. Em 2019, a generalidade dos meios de alojamento turístico registou 77,8 milhões de dormidas (INE, 2020a).

2.2. Caracterização do sector Alojamento, Restauração e Similares durante a Covid-19

O panorama de crescimento positivo manteve-se até 2020, ano em que o mundo foi abalado pela propagação da doença Covid-19. De acordo com os resultados apurados no Inquérito de Conjuntura ao Investimento de outubro de 2020³ (INE, 2021), o investimento empresarial neste setor, em 2020, diminuiu 16,3%. Para o ano de 2021, os resultados do inquérito apontam para uma recuperação parcial do investimento empresarial de 3,5%. Este crescimento, porém, não é igual para todo o tipo de empresas, perspetiva-se que aconteça nas Empresas de Grande Dimensão, mas não nas PME que continuarão a sofrer uma redução significativa do investimento em 2021, embora menos intensa do que a registada em 2020.

Quadro 4: Estrutura, variação e difusão do investimento, pré e durante a Covid-19

Estrutura*			Variação**		Difusão***		
2019	2020	2021	2020	2021	2019	2020	2021
3,2	1,9	1,7	-49,4	-5,8	92,7	82,4	76,4

Fonte: Adaptado de INE (2021, p. 3)

Legenda: * Distribuição percentual do investimento pelas secções da CAE, ** Taxa de variação anual, em valor (%), *** Percentagem de empresas com realização de investimento ou intenção de investir

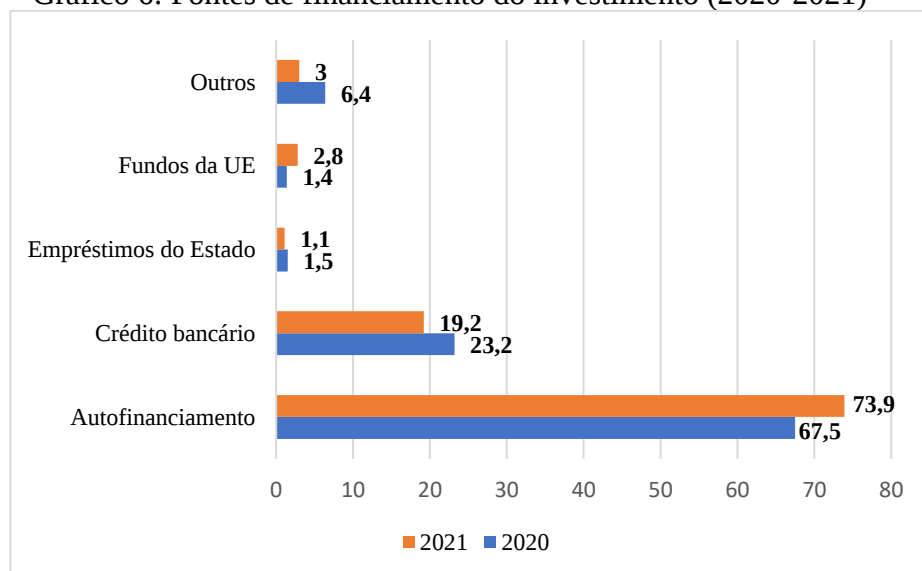
³ O período de inquirição no Inquérito de Conjuntura ao Investimento de outubro de 2020 foi entre 1 de outubro de 2020 e 14 de janeiro de 2021.

De acordo com os dados do INE (2021) o investimento pelas diferentes secções da CAE desceu aproximadamente para metade, nos dois anos de pandemia (1,9 em 2020 e 1,7 em 2021) comparando com o período pré-Covid-19 (3,2 em 2019). A taxa de variação anual, foi maior no ano que apareceu a Covid-19 (49,4) do que nos primeiros meses de 2021 (-5,8).

Em 2019, 92,7% das empresas do sector investiam ou tinham intenção de investir, essa percentagem desceu aproximadamente 10 p.p. (pontos percentuais), em 2020 e nos primeiros meses de 2021 registava-se um menor investimento ou menor intenção em investir (76,4%).

Relativamente às fontes de financiamento, em 2020, as empresas recorreram mais ao crédito bancário, empréstimos do Estado e a outros meios do que em 2021.

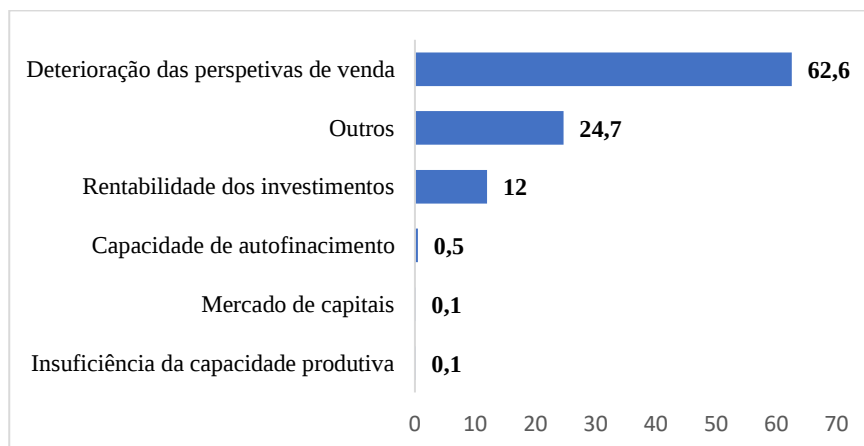
Gráfico 6: Fontes de financiamento do investimento (2020-2021)



Fonte: Adaptado de INE (2021, p. 8)

Em 2021 as empresas cada vez mais recorrem ao autofinanciamento e aos fundos da União Europeia como fonte de financiamento do investimento. Importa referir que a grande fonte de financiamento no sector de alojamento e restauração foi em 2020 e em 2021 o autofinanciamento (Gráfico 6).

Gráfico 7: Principal fator limitativo às empresas de Alojamento e Restauração em de 2021 (%)

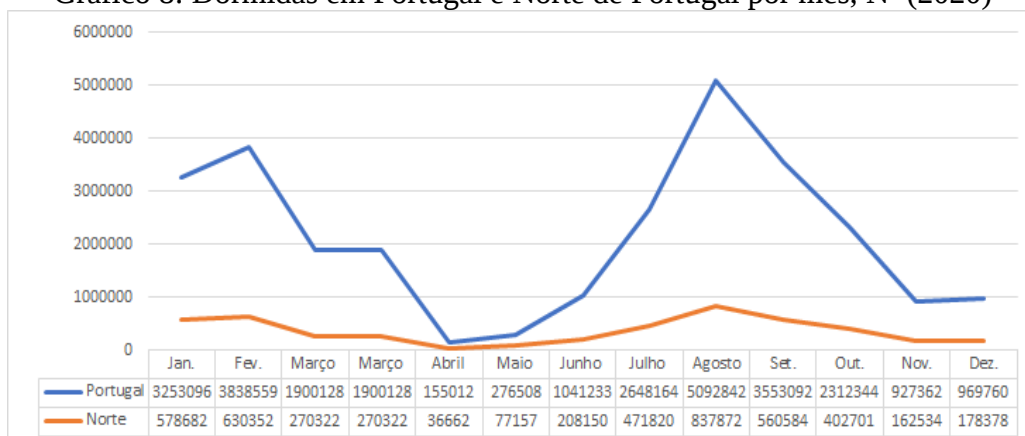


Fonte: Adaptado de INE, 2021, p. 10

A percentagem de empresas com limitações ao investimento deste sector de atividade durante a pandemia manteve-se na ordem dos 60% (63,2% em 2020 e 63,1% em 2021). E de acordo com as empresas inquiridas o que mais limita o sector de Alojamento e Restauração é a deterioração das perspetivas de venda (62,5%) (Gráfico 7), ou seja, saber quando iremos ultrapassar a pandemia que continua a ser uma incógnita.

Considerando que o restaurante em estudo é um restaurante de hotel situado no Norte de Portugal, no Gráfico 8 verifica-se uma quebra acentuada nas dormidas a partir de março, momento de deteção do primeiro caso em Portugal (2 de março de 2020) que a nível nacional quer a nível regional (Norte).

Gráfico 8: Dormidas em Portugal e Norte de Portugal por mês, N° (2020)

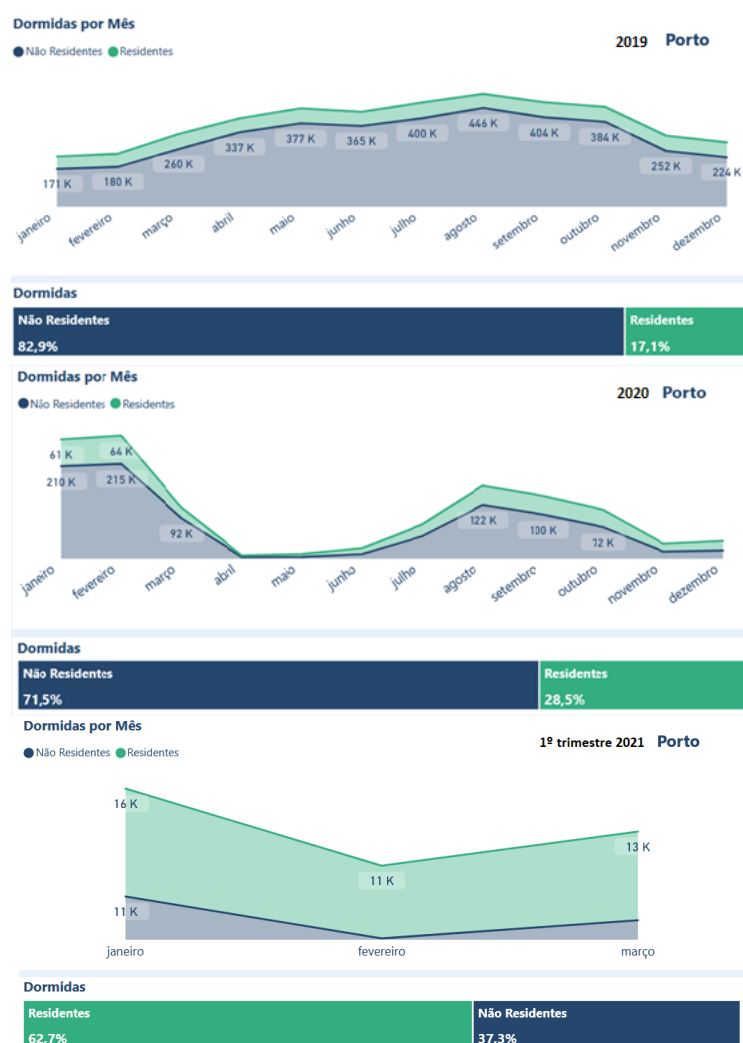


Fonte: Dados extraídos do portal do INE a 24 de fevereiro de 2021⁴

⁴ Disponível em: <https://www.ine.pt/>

Em abril verifica-se o primeiro confinamento geral (primeira Vaga), em que os Alojamentos não estavam em funcionamento e talvez o único momento da história em que o número de dormidas, em Portugal, tenha registado o número redondo (0 dormidas). Em novembro e dezembro é notória a segunda Vaga, com medidas menos restritivas e por conselho. Durante os meses de verão, Portugal, diminuiu as medidas de restrição, que resultou num pico de dormidas (5092842), em agosto, ao nível nacional.

Gráfico 9: Número de Dormidas na cidade do Porto, por mês (2019-2020 e 1ª trimestre de 2021)



Fonte: Travel BI – By turismo de Portugal, consultado a 16 de março de 2021⁵

A região do Norte, tem sido uma região muito afetada pela Covid-19, foi nesta região que surgiu o primeiro caso e na segunda Vaga apresentou o maior número de casos, sujeita

⁵ Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas-por-municipio-iphh.aspx>

a medidas mais restritivas do que outras regiões, tendo uma taxa de ocupação de quase a 0%, nos últimos 2 meses do ano de 2020. No Gráfico 9, apresenta-se a variação das dormidas na cidade do Porto entre 2019 e 2020. Em abril, maio e junho de 2020, os números de dormidas foram residuais e as empresas de Alojamento da cidade sofreram grandes dificuldades, comparativamente com outras cidades nacionais. Em 2019, a percentagem as dormidas dos não residentes era de 82,9% e em 2020 de 71,5%, o número de turistas que visitam outros países diminuiu, a nível internacional, nacional e local, durante este período e isso, refletiu-se no número das dormidas.

O número de turistas nacionais aumentou, verificando-se no aumento das dormidas dos residentes, por exemplo, no Porto, as dormidas dos residentes situava-se nos 17,1%, em 2019 e em 2020, 28,5%. Este aumento é fruto de vários fatores, como por exemplo, o medo em viajar para destinos fora de Portugal, o confinamento e fecho de fronteiras e, também, do Programa de Incentivo à Procura Interna, do Estado Português para apoiar o turismo e das várias iniciativas que daí surgiram, como a Campanha #TuPodes - Visita Muito Por Pouco, do Turismo de Portugal.

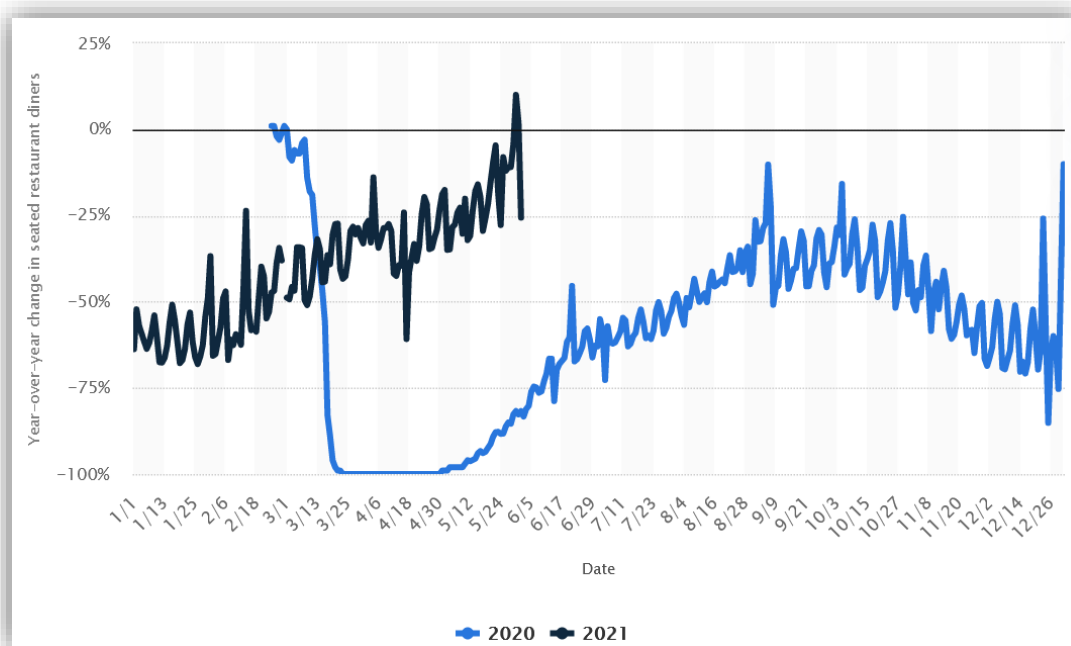
Como referido, as medidas de confinamento afetaram muito o sector do alojamento, importa referir que na primeira e terceira vagas da Covid-19, as medidas foram tomadas a nível nacional, contudo, na segunda vaga as medidas foram direcionadas a regiões mais afetadas. Nesta vaga o Norte foi seriamente atingido e no caso da cidade do Porto, como se pode verificar no Gráfico 9, o sector foi gravemente afetado.

Relativamente ao impacto da Covid-19 nos restaurantes, ao número de jantares servidos (lugares sentados em restaurantes), o Website de *Statista*⁶ apresenta dados provenientes do inquérito “Mudança diária ano após ano em clientes sentados em restaurantes”, realizado aproximadamente 60.000 restaurantes de todo o mundo. Consultando a Gráfico 10, compreende-se que a Covid-19 causou e está a causar enormes danos na indústria global dos restaurantes. Os dados indicam que o primeiro confinamento ou a aplicação de medidas de restrição aos restaurantes a nível mundial aconteceu nos meses de março e abril de 2020, com a chegada da Covid-19 aos países ocidentais. As oscilações seguintes, variam com as políticas adotadas nos diferentes países, relativamente à restauração. De acordo com os dados da fonte (*Statistica*) o declínio de o número de jantares servidos nos restaurantes, a nível mundial, até 28 de novembro de 2020, foi de 51,3%. Em janeiro de 2021 começa-se a desenhar uma tendência de abrandamento, ainda com oscilações. Da comparação entre 2 de

⁶ <https://www.statista.com/>

junho de 2019 e 2 de junho de 2020 e 2021, verifica-se que a queda de 2019 para 2020 foi de 81,74 e de 2019 para 2021 de 25,29 (Statistica⁷), demonstrando um panorama de melhoria do sector a nível mundial (Gráfico 10).

Gráfico 10: Clientes sentados em restaurantes durante a pandemia de coronavírus (Covid-19) em todo o mundo, de 24 de fevereiro de 2020 a 2 de junho de 2021



Fonte: Statista (2021), consultado a 24 de fevereiro de 2021⁷

A Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, tem vindo a acompanhar o impacto da Covid na restauração através de inquéritos realizados periodicamente. O primeiro inquérito foi realizado entre 30 de abril a 4 de maio de 2020 (AHRESP, 2020a) e o segundo entre 31 de agosto a 3 de setembro de 2020 (AHRESP, 2020b). Os dados do primeiro inquérito demonstram que 75% dos restaurantes pararam de funcionar por cerca de dois meses, e apenas 25% estavam parcialmente ativos, usando takeaway e / ou entrega. 70% dos inquiridos afirmavam que não poderiam pagar os salários sem apoio governamental em tempo hábil, 60% afirmaram claramente que o apoio governamental não é adequado às suas necessidades e 30% das empresas estavam a considerar a insolvência. O inquérito realizado 3 meses depois, por altura do verão, indicou que 93,5% reabriram, 34,6% afirma que não consegue pagar os encargos sem a ajuda do estado e 38,2% afirmam que se não conseguirem suportar com as despesas irão avançar com

⁷ Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1103928/coronavirus-restaurant-visitation-impact/>

a insolvência (AHRESP, 2020b). O inquérito de 30 de abril a 10 de maio de 2021 (AHRESP, 2021), demonstra que a quebra de faturação se mantém, 20% estimam uma quebra de faturação acima de 75%; no mês de maio e que para junho as expectativas melhoram, embora, 20% das empresas continuam a estimar quebras entre os 25% e os 50%. Por outro lado, 32% das empresas não irá conseguir suportar os encargos habituais (pessoal, energia, fornecedores e outros), 81% das empresas já recorreram ao Layoff⁸ simplificado; das que não recorreram, 58% optou pelo Apoio à Retoma progressiva e 19% não está a recorrer a estes apoios para poder efetuar despedimentos. Ainda é alta a percentagem (26%) das empresas que ponderam a insolvência (AHRESP, 2021). Estes dados assinalam o impacto devastador da Covid-19 no sector da restauração e similares, há aproximadamente ano e meio que as empresas do sector lutam para manter o seu negócio, o que não seria possível sem os apoios à manutenção de postos de trabalho e à tesouraria, contudo, se por um lado se verificam pequenas melhorias no primeiro semestre de 2021, verifica-se que ainda há um longo processo pela frente, continuamos a perder empresas no sector da restauração e similares e desenha-se a tendência de reestruturação das empresas com despedimentos de trabalhadores.

2.3. Caracterização do sector Alojamento, Restauração e Similares pós-Covid-19

Predizer quando o mundo voltará ao normal após a Covid-19 é ainda hoje impossível. Contudo, vários cenários têm sido desenhados uns mais otimistas do que outros. O Conselho das Finanças Públicas (CFP, 2021), num cenário de políticas invariantes, projeta uma recuperação do crescimento real da economia portuguesa para 3,3% em 2021 e para 4,9% em 2022, face a uma contração de 7,6% em 2020. De acordo com o relatório do CFP a economia portuguesa recuperará em 2022 o nível do PIB real pré-pandemia, de 2019. A dinâmica projetada deve-se principalmente aos contributos do consumo privado (a aceleração gradual do ritmo de crescimento do consumo privado para 2,7% em 2021 e para 6,0% em 2022) e das exportações. Este é sem dúvida um cenário positivo, pode ser uma realidade se não existir mais nenhum período de confinamento, por esta razão o CFP, assinala que o cenário macroeconómico de recuperação está ainda condicionado por fatores como a evolução da pandemia, medidas necessárias para a contenção de novos surtos do vírus, a eficácia real das vacinas e da rapidez do processo de vacinação da população.

⁸ O Layoff consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas. Definição disponível em <https://www.seg-social.pt/layoff>

O chefe português José Avillez (com duas estrelas Michelin), prevê que os setores da restauração, hotelaria e turismo vão demorar muito a recuperar da crise (Madeira et al., 2021). O estudo recente de Madeira et al. (2021) sobre o impacto da Covid-19 na restauração portuguesa conclui que existe um pessimismo nos participantes no que se refere ao período pós-pandémico, embora também se verifique um sentimento de resiliência e uma vontade de agir. Os autores, consideram que o ambiente de incerteza elevada, no qual vivemos hoje, torna difícil prever ou antecipar “novas oportunidades e novos começos” (Madeira et al., 2021, p.6).

As empresas da restauração durante a pandemia foram obrigadas a encontrar estratégias e a repensar o modelo de negócio para ultrapassar as dificuldades e obstáculos com que se depararam quando, abruptamente, surgiu a pandemia. Os chefes de restaurantes de luxo, por exemplo, viram-se obrigados a encontrar estratégias para sobreviver que eram inimagináveis no pré-Covid-19, por exemplo, na Dinamarca o Restaurante Nona, do Chef René Redzepi (com duas estrelas Michelin) e considerado um dos melhores restaurantes do mundo foi transformado em *wine bar* e a vender hambúrgueres para sobreviver (Madeira, et al., 2021).

A preocupação com as questões de segurança faz que o “novo normal” seja o de evitar o contacto físico com as pessoas no consumo de alimentos (Pressman et al., 2020) esta tendência de acordo com Kim, et al. (2021) irá manter-se ainda por um longo período. Mas, as principais preocupações da indústria de restaurantes são, sem dúvida, saber como se adaptar às mudanças no consumo dos clientes e podem superar o impacto financeiro devastador da pandemia Covid-19. O estudo de Kim, et al. (2021) realizado na China, procurou responder a estas duas questões. De acordo com os autores as restrições da pandemia levaram as empresas a desenvolver estratégias de serviços de entrega sem contacto físico e estas estratégias devem ser mantidas e melhoradas com o desenvolvimento de menus de consumo doméstico, com adaptações no tamanho da porção, da embalagem de forma a garantir a segurança e saneamento e o uso das novas tecnologias para reaquecimento e vácuo. Todavia, é importante compreender que este modelo de negócio funciona para restaurantes mais focados na vizinhança, não tanto para restaurantes de luxo que tem um modelo de negócios de destino. A comunicação, deve ser realizada por meio de canais on-line, em que o marketing deve apostar em mensagens e informações consistentes sobre os seus sistemas operacionais, tais como, entrega ou coleta e destacar os benefícios destas alternativas, através de coupons de desconto, embalagens especiais, menus familiares, etc. Para a comunicação, os autores apontam como estratégias de marketing a exposição de letreiros, do menu, de

folhetos em papel e essa comunicação deve ser feita por meio de canais online e offline. Assim, mensagens e informações consistentes sobre seus sistemas operacionais (por exemplo, entrega, coleta na calçada) e os benefícios de tais alternativas (por exemplo, coupons de desconto, embalagens especiais, menus familiares especiais) devem ser entregues aos clientes por meio de plataformas online (por exemplo, sites, sites de redes sociais, e-mails) e plataformas off-line (por exemplo, letreiro, menu, folheto em papel, e uso do logotipo nas mensagens expostas). Os autores sugerem, que os restaurantes devem entregar manuais de operação preventiva claros, incluindo distanciamento social, formar os funcionários nesta matéria e usar esta filosofia na comunicação e dão como exemplo a Starbucks que destaca sua filosofia de lavagem das mãos. Os autores, também, indicam que a imagem de marca dos restaurantes deve ser diferenciada com mensagens fortes e atividades comportamentais, como por exemplo o uso de atividades de responsabilidade social e envolvimento da comunidade com a visão de marketing de base. Os websites de redes sociais devem ser usados criteriosamente para gerenciar e monitorar as experiências do cliente e a imagem percebida da marca. E por último, recomendam a participação dos clientes na construção de uma cultura de segurança e diretrizes de saneamento e para garantir e aumentar essa participação os autores sugerem oferecer coupons de desconto ou refeições gratuitas para aqueles que sugerirem ideias inovadoras relacionadas a garantir a segurança e minimizar o medo de infecções e refeições. Esta prática pode ser realizada através do website ou um evento nas de redes sociais.

O estudo de Madeira, et al. (2021), apontou que os empresários portugueses do ramo da restauração, no futuro, apostarão mais em estratégias de comunicação e nas mudanças no tipo de serviço, que deve incluir takeaway. Grande parte dos empresários da restauração consideram que no pós-Covid 19 é fundamental inovar o negócio para recuperar os clientes antigos e capturar um novo público-alvo. A inovação de produtos e novas formas de serviço foram apontadas como estratégias, assim como, o reforço na comunicação através de publicidade em redes sociais e nas ações de marketing.

Madeira, et al. (2021), no seu estudo, identificam quatro tópicos principais para o futuro dos restaurantes portugueses: a gestão, o fundo económico, a higiene e o compromisso social. No tópico da gestão os inquiridos sugerem a diversidade de atividades, como por exemplo o catering, de forma a aumentar as margens de lucro e criar a sustentabilidade dos negócios a longo prazo, com investimentos mais controlados e retornos mais curtos. A incerteza que vive o sector leva os inquiridos a considerarem que é necessário criar um fundo

económico para salvaguardar situações semelhantes, no futuro. Em relação à higiene, consideram que é importante valorizar a saúde, implementar sistemas para maior perceção de segurança pelos clientes e de limpeza de espaços. Por fim, o compromisso social passa por reeducar os atores do ramo da restauração, com novos hábitos, modos de vida e na aposta “negócios felizes, trabalhadores felizes, clientes felizes” (Madeira, et al., p.8).

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Para dar resposta aos objetivos do presente trabalho utilizou-se uma Metodologia assente em duas partes:

A primeira parte, de carater mais qualitativo, consistiu na recolha de dados através da realização de uma entrevista semiestruturada (Anexo 1), com 37 perguntas divididas em 8 domínios:

1º Domínio: Identidade, Missão, Valores e Visão. Esta seção teve como objetivos compreender qual a missão e os valores do restaurante; identificar a visão e saber se o restaurante tem uma identidade própria (5 perguntas).

2º Domínio: Esta seção teve como objetivos conhecer a concorrência e identificar as características que diferenciam o restaurante Escola *by the artist* da sua concorrência (2 perguntas).

3º Domínio: Produto. Esta seção teve como objetivos conhecer o produto, saber qual o preço para o cliente, qual o ganho do restaurante e compreender se a Covid-19 irá alterar o produto (4 perguntas).

4º Domínio: Fornecedores. Esta seção teve como objetivos entender quais são os principais fornecedores, compreender se existe uma relação direta/próxima com os fornecedores, saber se procuram informações junto dos fornecedores sobre as novas tendências no mercado da restauração e saber se a Covid-19 influenciou o preço das mercadorias (5 perguntas).

5º Domínio: Mercado-Alvo. Esta seção pretendeu obter dados sobre os clientes do restaurante; caracterizar os clientes-alvo do restaurante, recolher informações sobre a intenção de alargar o mercado-alvo (4 perguntas).

6º Domínio: Comunicação. Esta seção procurou compreender se existe a intenção de apostar na publicidade e qual o valor que a empresa está disposta a gastar; entender qual a posição da empresa em relação ao marketing digital e identificar estratégias de publicidade que a empresa está disposta a desenvolver (9 perguntas).

7º Domínio: Distribuição do produto. Esta seção teve como objetivos saber qual a forma como o restaurante distribui (vende) o produto e compreender se a empresa está disposta a apostar em novas formas de distribuição (3 perguntas).

8º Domínio: Legislação e economia. Nesta seção procurou-se obter dados sobre as políticas e a legislação aplicada à restauração em época de Covid-19 e entender qual a

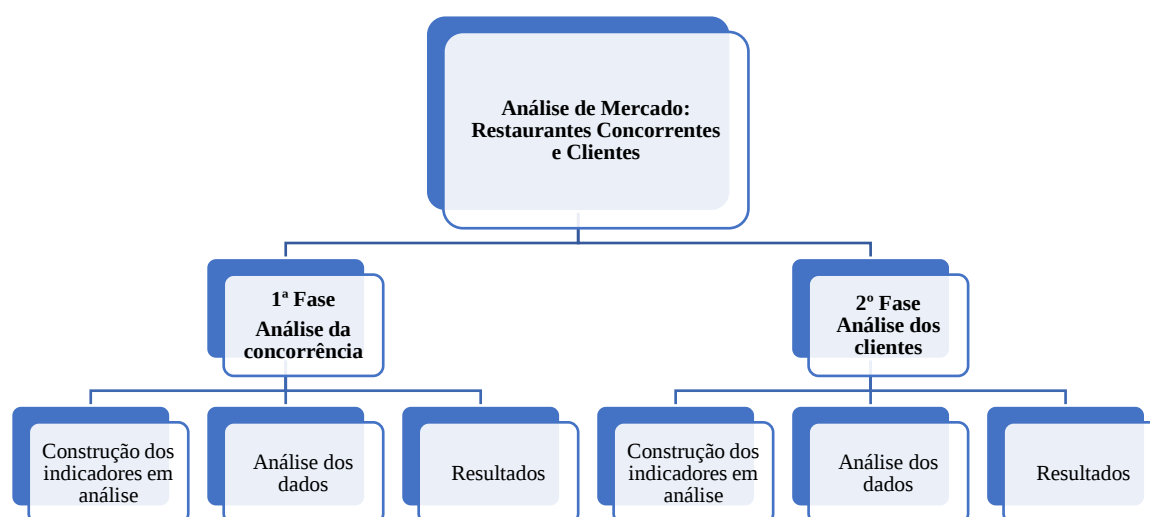
perspetiva sobre o impacto económico destas medidas no setor a curto, médio e longo prazo.

As pessoas selecionadas para fornecerem as informações necessárias sobre o Restaurante *Escola By the Artist* foram o Diretor do *The House* Ribeira Hotel e o Chef principal do restaurante, contudo, a situação pandémica permitiu-nos realizar apenas uma entrevista.

A entrevista foi realizada no dia 6 de abril de 2021, numa das salas do *The House* Ribeira Hotel. O participante assinou o documento de consentimento informado (Anexo 2). Após a realização da entrevista, procedeu-se à sua total transcrição e as principais respostas foram incluídas no decorrer da análise.

A segunda parte do estudo foi dedicada à Análise de Mercado do Restaurante. Na primeira fase procedeu-se à “análise da concorrência” e na segunda fase à “análise dos clientes” (ver Figura 3).

Figura 3: Esquema do desenho de investigação



Fonte: Elaboração própria.

Na 1ª Fase - “Análise de concorrência”, para identificar os restaurantes concorrentes do restaurante *Escola by the Artist* foi utilizada a ferramenta *Google Maps* [<https://www.google.pt/maps/>] e delimitou-se um raio de 500 metros⁹ ao redor do restaurante em estudo. Esta amostra não representa toda a realidade, já que muitos restaurantes não estão

⁹ O restaurante em estudo situa-se na zona histórica da cidade do Porto, onde existe um elevado número de restaurantes, tendo em consideração do tempo disponível do investigador para efetuar a pesquisa delimitou-se um raio de 500m.

identificados no *Google Maps*. Os indicadores usados para identificar a concorrência foram o preço e o conceito do restaurante. No que concerne ao preço do produto por pessoa estipulou-se um preço aproximados ao praticado no restaurante em estudo, ou seja, entre os 20 a 30 euros.

Para a caracterização do conceito do restaurante foi utilizada a classificação de Marques (2003), a saber:

- 1) *Restaurante tradicional*, com o serviço apenas de comida, sem proporcionar qualquer outra distração.
- 2) *Restaurante típico*, que apresenta, no todo, um ambiente característico de um país ou de uma região.
- 3) *Grill room*, onde se servem, sobretudo, iguarias grelhadas ou confecionadas no espeto, preparadas à vista do cliente.
- 4) *Snack-bar*, que são estabelecimentos mistos, entre o bar e o restaurante, onde se servem refeições ligeiras, de preparação rápida e a qualquer hora.
- 5) *Coffee shop*, que servem tudo a qualquer hora, desde o pequeno-almoço, ao cocktail, terminando com a ceia.
- 6) *Self service*, indicado para refeições simples e baratas em que o cliente se serve a si mesmo e os empregados de mesa limitam-se a abastecer;
- 7) *Pizarias*.
- 8) *Restaurantes drive-in*; que são os restaurantes de estrada, quase sempre anexos a um posto de serviço, que se situam ao longo das estradas.
- 9) *Cantinas*.
- 10) *Bares de sandes*, um serviço especializado em sanduíches e bebidas, servidas ao balcão.
- 11) *Tabernas ou tascas*, que tem como principal negócio a venda de vinho, mesmo que sirvam pratos típicos regionais ou sandes.

O Restaurante “Escola by de Artist” pode enquadrar-se em duas categorias: restaurante típico e restaurante tradicional. Assim, considerou-se como concorrência direta os restaurantes que se enquadram nestas duas categorias. Por fim, selecionaram-se apenas os restaurantes com websites e/ou páginas de Facebook de forma a conseguir comparar o produto e os preços dos produtos excluindo assim todos os restaurantes que não permitiram

aceder a esta informação *on-line*¹⁰.

De acordo com Kotler (2000) “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.” (Kotler, 2000, p.69). Compreender quais são os concorrentes atuais e entender quem é o público-alvo, como os conquistar e fidelizar, é, assim, fundamental. Por essa razão, procedeu-se a uma 2ª fase dedicada à “Análise dos *reviews* dos clientes quanto à sua avaliação dos restaurantes concorrentes”.

Esta análise teve como principais objetivos:

- i) Identificar os principais concorrentes do restaurante “*Escola by the Artist*”;
- ii) compreender quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes dos principais concorrentes;
- iii) reconhecer quais os pontos fracos e pontos fortes dos aspetos identificados como importantes para os clientes e
- iv) verificar se existem diferenças nas perceções dos clientes no pré e durante o Covid-19.

A recolha dos dados foi realizada entre abril e maio de 2021, através do Tripadvisor, que é um Website de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao turismo. No Tripadvisor qualquer usuário pode ler os comentários dos clientes, comparar preços e realizar reservas diretamente da plataforma.

Esta pesquisa recaiu nos 4 restaurantes como concorrentes diretos, identificados na fase anterior. Os comentários dos clientes destes restaurantes foram analisados em conjunto, pelo que se procurou analisar o máximo de comentários possível, de acordo com o tempo disponível para esta tarefa.

A amostra foi assim constituída por 638 comentários de clientes, entre 2017 e 2021, publicados no Tripadvisor. Estes comentários foram pesquisados tendo em conta duas categorias, a primeira categoria é referente período pré-Covid (2017-2019) e composta por 467 comentários e a segunda categoria corresponde à época da Covid-19 (2020-2021) e composta por 171 comentários. Como no Website do Tripadvisor, os comentários são classificados de Excelente, Bom, Médio, Fraco e Terrível, optou-se por uma questão de tempo operacionalizar as classificações da seguinte forma: Excelente/Bom (54%, N= 347),

¹⁰ Esta decisão deve-se ao facto da limitação de acesso presencial aos restaurantes devido ao confinamento geral de 15 de janeiro de 2021 a 11 de março de 2021 imposto pelo Estado Português.

Médio (23%, N= 144) e Fraco/Terrível (23%, N= 147) (Ver Quadro 5).

Quadro 5: Caracterização da amostra da classificação dos clientes

Restaurante	Comentários pré-Covid-19 (2017-2019)				Comentários durante a Covid-19 (2020-2021)				Total
	Excelente/ Bom	Médio	Fraco/ Terrível	Subtotal	Excelente /bom	Médio	Fraco/ Terrível	Subtotal	
Terra nova	50	40	43	133	59	3	3	65	198
Bacalhau	49	45	54	148	22	2	4	28	176
Puro 4050	45	35	29	109	44	3	4	51	160
Belos Aires	53	14	10	77	25	2	0	27	104
Totais	197	134	136	467	150	10	11	171	638

Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

Para análise dos comentários dos clientes da concorrência direta, procedeu-se a uma análise de conteúdo com a criação de categorias, assim, optou-se por um procedimento aberto, que de acordo com Amado (2013) é “construir um sistema de categorias puramente induzido a partir da análise, ainda que subordinado ao background teórico do investigador” (Amado, 2013, p. 314). As unidades de registo (UR) tidas em consideração foram as expressões de valor como excelente, bom, razoável, fraco, mau, etc., adjetivos como, por exemplo, simpático/antipático, agradável/desagradável, e sentimentos como “má experiência”, “dececionante”, etc.

Deste modo, da análise das UR, construíram-se as seguintes categorias: Produto; Preço; Serviço; Atendimento; Local/Espaço/Ambiente e outros comentários. Na Quadro 5, apresenta-se o número de UR, por categoria e período analisado.

Quadro 6: Unidades de registo por categoria e período pré e durante a Covid-19, por N

Categoria	Pré-Covid (2017-2019)	Durante a Covid-19 (2020-2021)
Produto	238	108
Serviço	125	52
Preço	90	25
Atendimento	146	50
Local/espaco/ambiente	109	42
Outros comentários	9	2
Total de UR	717	279

Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

Para a elaboração do Plano Estratégico de Marketing optou-se pelo Modelo do Plano de

Marketing de McDonald (2006), esta decisão fundamentou-se na complexidade do modelo e no detalhe dos passos a realizar. Por outro lado, este modelo começa a primeira fase, com o primeiro passo que é a o estabelecimento da missão, que apuramos na primeira pesquisa que o restaurante do The House Ribeira Hotel, não tinha.

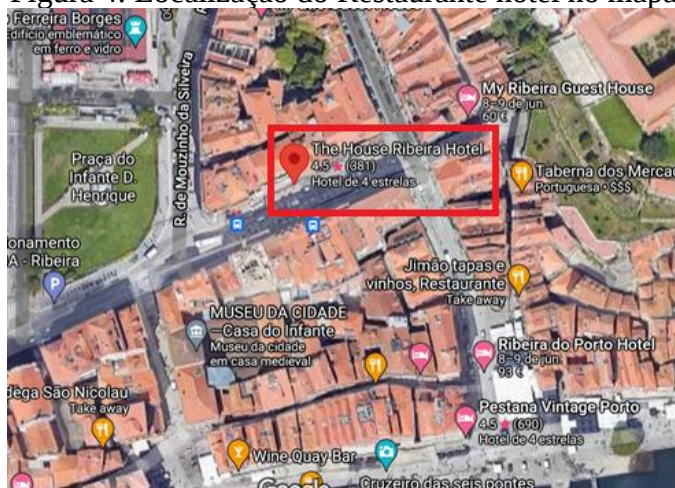
O modelo de Marketing de McDonald (2006) encontra-se resumido no Quadro 2 (p.29), no presente trabalho desenvolvam-se as 4 fases, mas não os 10 passos do modelo porque não conseguimos aceder à informação necessária, como por exemplo informação dos custos e das receitas, informação dos clientes, etc. Assim, na Fase 1 - Estabelecimento dos objetivos realizamos o 1º passo - a declaração da missão, mas não conseguimos desenhar os objetivos corporativos (2º passo do modelo). Na Fase 2 realizamos o 3º passo – Auditoria de marketing e o 4º passo a análise SWOT, mas não os pressupostos (5º Passo do modelo). Na Fase 3 – Formulação da estratégia elaboramos os objetivos e as estratégias de marketing, mas não estimamos os resultados esperados (7º passo do modelo), nem identificamos planos alternativos (8º passo do modelo), Finalmente, na Fase 4 – Alocação dos recursos e monitorização, não conseguimos cumprir com o 9º passo - Orçamento e realizamos o 10º passo -Programa de implementação detalhada por uma ano, com um breve orçamento dos custos associados às atividades para implementar as estratégias apresentadas em cronograma (ver quadro 8, p. 68).

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DA PESQUISA

1. Análise da entrevista

O *The House* Ribeira Hotel situa-se na zona histórica da cidade do Porto, uma localização privilegiada, à qual afluem diariamente milhares de turistas nacionais e estrangeiros, mas também portuenses que trabalham e que usufruem da zona como espaço de lazer (Figura 4).

Figura 4: Localização do Restaurante hotel no mapa



Fonte: Imagem retirada do Google Maps, março de 2020

O edifício (Figura 5) faz parte da zona designada como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO (Figura 5) e está carregado de tradição histórica.

Figura 5: Edifício do The House Ribeira Hotel



Fonte: Imagem retirada do Google Imagens em março de 2020

A decoração do espaço é contemporânea e em nada apela ao tradicional, com o tema região do Douro destacado com a obra de fundo de Pedro Vaz e pinturas nas paredes que retratam as margens do Douro (Figura 6).

Figura 6: Espaço e decoração do Restaurante



Fonte: Imagem retirada do Google Imagens em março de 2020

O restaurante “A Escola *by the Artist*” era um Restaurante de Hotel (Janeiro, 1991), tradicional porque servia apenas de comida e não proporcionava qualquer outra distração (Marques, 2003) e típico porque apresentava, no todo, um ambiente característico de um país ou de uma região (Marques, 2003), neste caso da região norte de Portugal. Para Ribeiro (2011) um restaurante típico fomenta o culto pela comida, como uma forma de lazer, de turismo, de aquisição de cultura.

O restaurante “escola By The Artist é um pequeno Pop Up¹¹ que vem de um restaurante que já existe e que quisemos fazer aqui uma experiência durante o período da pandemia (Pop UP Escola By The Artist)”. Contudo, devido às medidas de contingência estabelecidas pelo Governo Português O restaurante “A Escola *by the Artist*” fechou passado alguns meses. Esta experiência não seguiu um plano estruturado porque esperava-se que com a implementação do projeto se fossem desenhando e ajustando os caminhos a seguir. Deste modo, verificou-se que a visão, a missão e os valores do restaurante eram um conjunto de ideias. No que concerne à visão para o restaurante, o entrevistado afirmou que “a visão que nós temos para o restaurante é termos um restaurante reconhecido pelo cariz tradicional e pela sua disrupção em termos de apresentação... e facilidade de comunicação com o cliente”. Afirmando não ter estabelecido uma missão, o entrevistador deslocou a questão para o futuro, “*Se tivesse que estabelecer a missão do restaurante qual seria?*” obtendo a seguinte resposta “Eu diria que era garantir qualidade e transmitir este caráter único *Pop Up* para o maior número de pessoas possíveis focado nos clientes locais e pequenas empresas aqui das imediações”. Relativamente aos valores, o entrevistado, apontou a qualidade, a diferenciação e a “segurança que está na ordem do dia”.

¹¹ Um restaurante Pop Up é um restaurante momentâneo, que fixa endereço em determinado local por um período específico, podendo esse período ser de meses ou até mesmo um único dia.

No que diz respeito à concorrência o entrevistado afirmou que o confinamento não o permitiu “Ainda não conseguimos definir, este é um projeto piloto tendo em conta que os hotéis estão fechados à nossa volta e estivemos a fazer o nosso teste.”

O menu era tradicional e regional, mas ao mesmo tempo contemporâneo com algumas notas de *Nouvelle Cousine*¹². De acordo com o entrevistado, o preço médio por pessoa ficava entre os 20 e os 25 euros, sendo que o lucro da empresa era 60%, deste valor.

Os fornecedores eram locais, contudo, como era o Chef que tinha a função de tratar com os fornecedores não foi possível responder às nossas questões. Contudo, o entrevistado indica que, porque “tentamos fazer uma carta de cariz regional o foco são os pequenos produtores com aquilo que é sazonal”; “temos uma rede de fornecedores bem robusta e há uma ligação muito próxima com todos” e que a tendência é “cada vez mais as pessoas procuram produtos locais, biológicos que têm uma pegada ambiental menor, sendo este um tema que está na ordem do dia”. No que concerne ao preço dos produtos e da matéria-prima os fornecedores mantiveram os preços durante o primeiro ano da pandemia.

Os clientes-alvo do restaurante eram clientes nacionais e clientes internacionais que são hóspedes do hotel. Estes hóspedes são de classe média e média-alta, com idades compreendidas entre os 30 e 60 anos. De acordo com o entrevistado ainda não foram pensados mercados-alvo, para além dos já existentes.

A publicidade foi sempre realizada através de uma base de dados já conseguida com outro projeto de restaurante e do “passa palavra”. Contudo, a empresa está disposta em apostar na publicidade e relativamente aos gastos “Depende até porque não podemos considerar um gasto este é sempre um ganho um ganho absoluto ao longo do tempo se não o fizermos não vamos conseguir retorno não consigo estimar um gasto para esta campanha publicitária”.

Relativamente às estratégias de marketing que a empresa tem intenções de desenvolver, são o marketing digital, como *Instagram*, o *Facebook* e os *influencers blogger*. Organizar jantares temáticos - vegetarianos e vίνicos – e continuar com a entrega ao domicílio.

“Estabelecemos uma parceria com a *Uber Eats* no passado, antes de encerrarmos novamente com a pandemia, com uma carta mais curta com outro foco mas de igual forma e de igual qualidade e que acabou por ser um teste e que vamos continuar a fazer-lo.” (Entrevistado)

¹² *Nouvelle cuisine*, é uma maneira de cozinhar e apresentar os pratos usada na cozinha francesa a partir da década de 1970. Tem como principal objetivo praticar o sentido do paladar e como princípios básicos o envolvimento de sentidos, o estímulo do uso mútuo de perceções para gerar uma leitura mais complexa dos alimentos. O Chef de cozinha adepto do movimento precisa produzir refeições com mistura de cheiros, texturas e sabores e ainda harmonizar esteticamente o prato. Fonte : <https://www.linkedin.com/pulse/nouvelle-cuisine-cozinha-que-transformou-o-modo-de-comer-barufaldi/>

Tendo em consideração o preço do produto não estão dispostos a fazer promoções e, também, não pretendem apostar no *catering*¹³.

Finalmente, de acordo com o entrevistado a legislação adotada pelo Estado Português para fazer frente à pandemia Covid-19 tiveram resultados muito negativos para a restauração, várias empresas fecharam e vão continuar a fechar, contudo considera que:

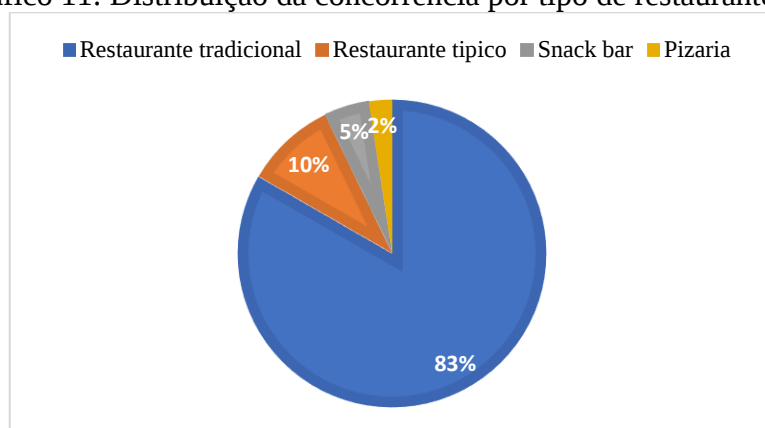
“o encerramento dos restaurantes durante a pandemia foi um mal necessário e que apesar de não estar provado que fosse uma fonte um foco de contágio de risco ou pelo menos risco elevado. Acabou por ser um mal necessário para conseguirmos conter a pandemia todas estas questões foram produzidas esta legislação foi produzida. A parte da Lay-off acho que foi importante para manter para manter uma ajuda aos proprietários da restauração e foi aquela a que teve mais impacto durante este tempo.” (Entrevistado)

2. Análise dos Restaurantes Concorrentes

2.1. Concorrência

Inicialmente foram identificados no *Google maps*, num raio de 500 metros ao redor do Restaurante *Escola by the Artist*, 42 restaurantes (Anexo 3). O que por si demonstra o elevado número de restaurantes na área onde se localiza o restaurante “*Escola By the Artist*”, zona ribeirinha e histórica da cidade do Porto. Estes restaurantes são na maioria (83%) restaurantes tradicionais, que servem comida sem especificidade e sem proporcionar qualquer outra distração. Em segundo lugar, surgem os restaurantes típicos que apresentam um ambiente característico de um país ou de uma região (10%). E por fim, seguem-se os snack bares (5%) e as pizarias (2%). Ver Gráfico 11.

Gráfico 11: Distribuição da concorrência por tipo de restaurante e %



Fonte: Restaurantes identificados no raio de 500 metros ao redor do restaurante, através do Google Maps, consultado em fevereiro de 2020.

¹³ A palavra “*catering*” tem origem na língua inglesa. É utilizada para definir o serviço que consiste em preparar e/ou servir bebidas e alimentos em um evento, local público ou meio de transporte.

Dos 39 restaurantes (35 restaurantes tradicionais e 4 restaurantes típicos), após comparação do produto (análise dos websites e *Facebook*) e análise de preços entre 20 a 30 euros, restaram 4 restaurantes que consideramos como concorrentes diretos, o Restaurante Terra Nova; Restaurante Bacalhau; o Belos Aires Restaurante e o Puro 4050. Restaurantes que caracterizamos no Quadro 7.

Da comparação entre a concorrência direta, certifica-se que 1 restaurante é tradicional, 1 é restaurante típico (com decoração e confecção de comida portuguesa com toques da comida da Argentina), 1 restaurante típico italiano e um restaurante típico de produtos portugueses. Todos os restaurantes concorrentes usam o marketing digital estando todos representados no Tripadvisor, todos têm páginas no Facebook e 3 têm Websites do restaurante, com exceção do restaurante Bacalhau. A maioria funciona à hora do almoço e jantar e com horários muito idênticos, à exceção do restaurante Belos Aires que apenas serve jantares num horário mais tardio das 19 horas até à meia-noite. Os preços encontram-se todos entre os 20 e os 25 euros. Três (3) dos restaurantes procuram criar um vínculo afetivo com os clientes, usando, expressões como: “Sente-te em casa”, “elo de ligação” e “viajar”. Todos os restaurantes têm avaliação de excelente (entre 4 e 4,5), no Tripadvisor.

Quadro 7: Comparação concorrencial do mercado de restaurantes

Nome do restaurante	Conceito	Descrição	Localização	Preço por pessoa	Horário de funcionamento	Comunicação externa		
						Website	Facebook	Avaliação Tripadvisor
Bacalhau	Típico	Bacalhau Porto é um restaurante de comida e produtos portugueses, trabalhados de forma não tradicional, situado no muro dos bacalhoeiros, em frente ao rio Douro. O nosso restaurante tem parte de loja, onde vendemos alguns produtos nacionais e de marca "bacalhau".	Muro dos bacalhoeiros. Junto à margem do rio Douro	20 Euros	12:00h à 15:00h e das 18:30h às 22:00h. Fechado segundas e terças feiras	Não	Sim	4,5
Terra Nova	Tradicional	Na nossa casa, sente-te em casa . Uma casa portuguesa com vista para o mundo .	Cais da Ribeira. Junto à margem do rio Douro	22 euros	12:00h às 23:00h durante toda a semana.	Sim	Sim	4
Belos Aires Restaurante	Tradicional e Típico	Decidimos criar um local onde as pessoas se possam sentir em casa . E sem sair da cadeira, fazer uma viagem : viajar pelos sabores da cozinha mediterrânea, provar os pratos Portugueses com um toque diferente ou dar um saltinho à Argentina, país conhecido pelos deliciosos cortes de carnes.	Rua de Belmonte. Bairro histórico.	22 euros	19:00 às 00:00. Fechado ao domingo.	Sim	Sim	4,5
Puro 4050	Típico	Uma realidade em que a comida é apenas o elo de ligação entre o ambiente e o serviço potenciado pela energia dos nossos colaboradores. Nem no pior dos cenários, nos imaginariamos a servir comida sem poder sorrir , seguramente, ninguém se sentou à nossa mesa só para comer!	Largo de S. Domingos. Bairro histórico.	25 euros	12:30h às 15:30h e das 18:00h às 23:00h. Fechado aos domingos.	Sim	Sim	4,5

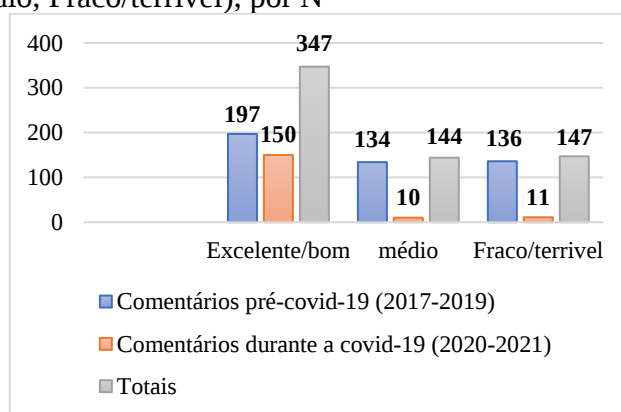
Fonte: Website Tripadvisor, websites das empresas e páginas do Facebook, consultados entre abril e maio de 2021

2.2. Análise dos comentários dos clientes em restaurantes concorrentes

Tal como referido, os resultados aqui apresentados resultam da análise das unidades de registo por categorias. Optou-se por apresentar os dados referentes aos dois períodos analisados, pré (2017-2019) e durante a Covid 19 (2020-2021). Começa-se por apresentar os resultados gerais para depois passar a apresentar os resultados por categorias.

A avaliação geral dos restaurantes concorrentes é sem dúvida positiva, 347 comentários que os classificam como excelente e bom, 144 como médios e 147 como fraco e terrível (Gráfico 12). Este resultado era expectável já que no Tripadvisor as classificações destes restaurantes encontram-se entre 4 e 4,5, em 5 valores máximos.

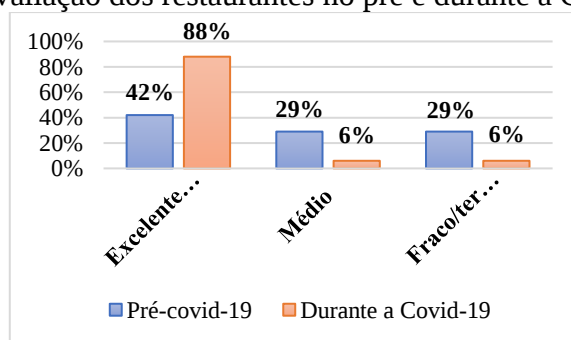
Gráfico 12: Classificação da avaliação dos comentários no pré e durante a Covid-19 (excelente/bom, Médio, Fraco/terrível), por N



Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

Comparando estes dois resultados verificam-se diferenças significativas. A avaliação positiva de excelente /bom dos restaurantes duplica durante o Covid-19 (42% no pré-Covid-19 para 88% durante o Covid-19). A avaliação média e fraco/terrível diminui a percentagem aproximadamente 5 vezes (ambas no pré-Covid-19 registaram 29% e durante o Covid-19, 6%) (Gráfico 13). Destaca-se ainda, a semelhança dos valores, durante a Covid-19, nestas duas categorias.

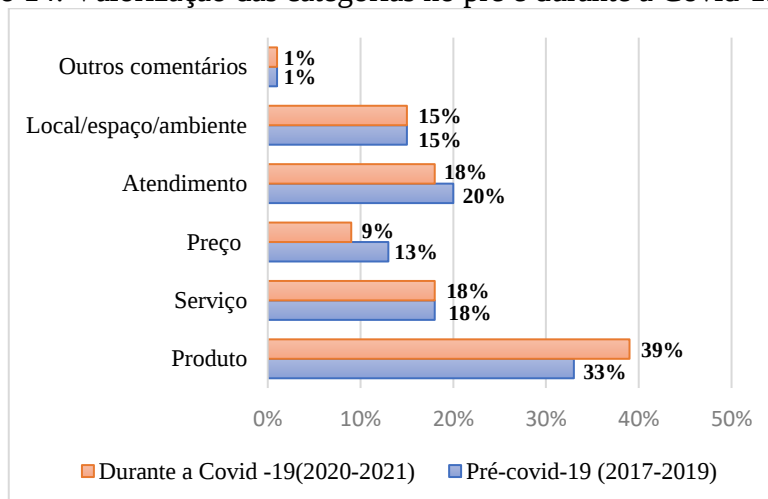
Gráfico 13: Avaliação dos restaurantes no pré e durante a Covid-19, por %



Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

As categorias mais valorizadas são por ordem decrescente o produto, o atendimento, o serviço, o local/espço/ambiente, e finalmente o preço. Na comparação da valorização das categorias no pré e durante a Covid-19 (Gráfico 14), verifica-se que o produto ganha ainda mais valorização diminuindo a valorização do atendimento e o preço durante a Covid-19.

Gráfico 14: Valorização das categorias no pré e durante a Covid-19, por %



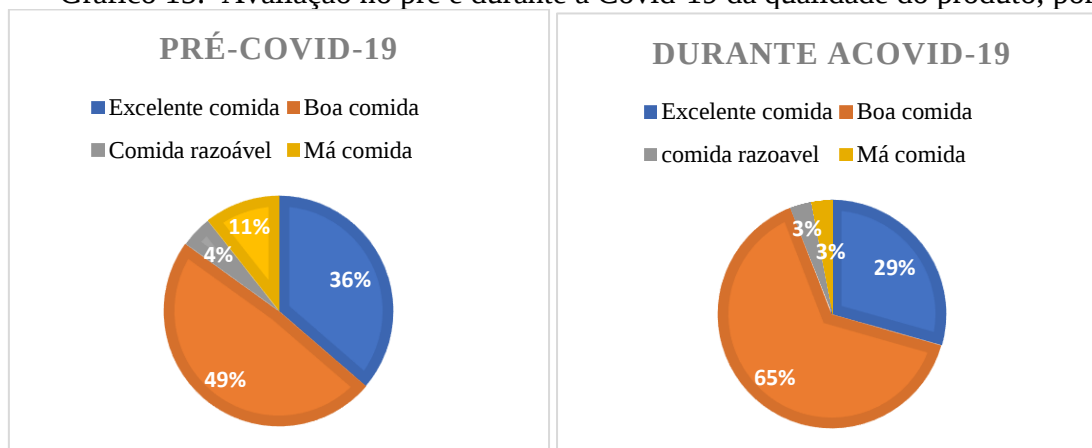
Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

2.2.1. Resultados por categorias

2.2.1.1. Análise do produto (menu)

Aprofundando a análise sobre o produto, verifica-se, pelo número de UR, que a característica do produto mais valorizada é qualidade do produto (pré-Covid-19, N=179 e durante a Covid-19, N=102), seguida da quantidade do produto (pré-Covid-19, N=27 e durante a Covid-19, N=5). Verifica-se que avaliação da qualidade de comida durante a Covid-19 é mais positiva do que no pré-Covid, como se verifica no Gráfico15.

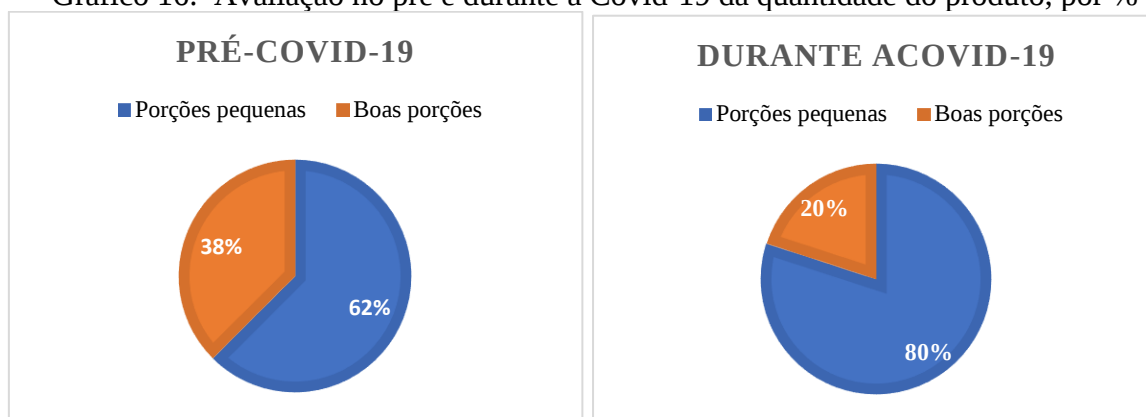
Gráfico 15: Avaliação no pré e durante a Covid-19 da qualidade do produto, por %



Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

No que diz respeito à quantidade de comida, em ambos os períodos, as porções são consideradas pequenas, sendo que durante a Covid-19 a avaliação negativa referente à quantidade aumentou 18 pontos percentuais em relação ao período pré-Covid-19 (Gráfico 16).

Gráfico 16: Avaliação no pré e durante a Covid-19 da quantidade do produto, por %



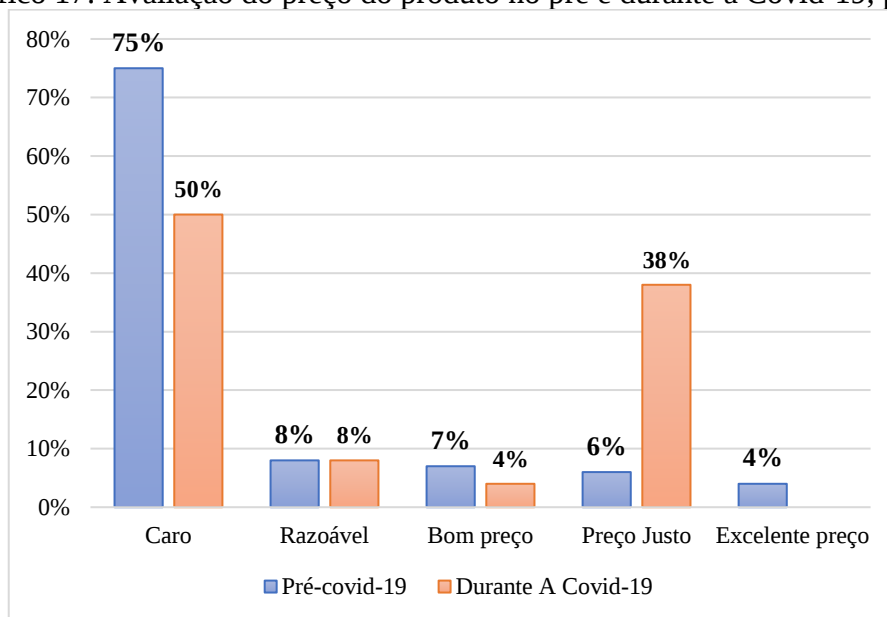
Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

Na análise do período pré-Covid-19 encontraram-se os seguintes adjetivos na avaliação desta categoria: “comida saborosa” (N=2), “comida salgada” (N=2), vulgar (N=10) e “algo a desejar/decepcionante” (N=13). No período pré-Covid-19, é mencionado 1 vez o adjetivo “vulgar”. Se “saborosa” e “salgada” têm a ver com o gosto do produto, os adjetivos “vulgar”, “algo a desejar” e “decepcionante” demonstram que a expectativa do cliente, não foi satisfeita.

O produto é, na generalidade, considerado “Caro” (pré-Covid-19, 75% e durante a Covid-19, 50%). As classificações “Bom preço” e “Excelente preço”, são superiores no período do pre-Covid-19, sendo que no período durante a Covid-19 ninguém menciona “Excelente preço”. Aumentando, porém, neste período, a avaliação de “preço justo” (38%) que no pré-Covid-19 correspondia a 6%. Em ambos os períodos 8% considera o preço razoável (Gráfico 17).

Estes dados demonstram que a avaliação do preço do produto é mais positiva durante a Covid-19 do que no pré-Covid-19. Importa mencionar que em ambos os períodos foi mencionado 1 vez que as bebidas no Restaurante Terra Nova são “muito caras”.

Gráfico 17: Avaliação do preço do produto no pré e durante a Covid-19, por %

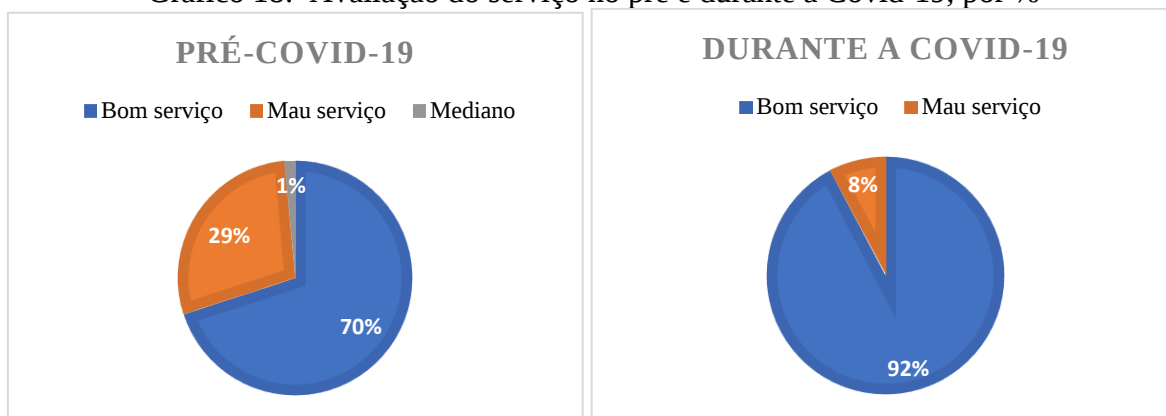


Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

2.2.1.2. Serviço e Atendimento

A avaliação do serviço no pré-Covid-19 é boa (“bom serviço”, 70%) e durante a Covid-19 é muito boa (“bom serviço”, 92%), como se pode verificar no Gráfico 18.

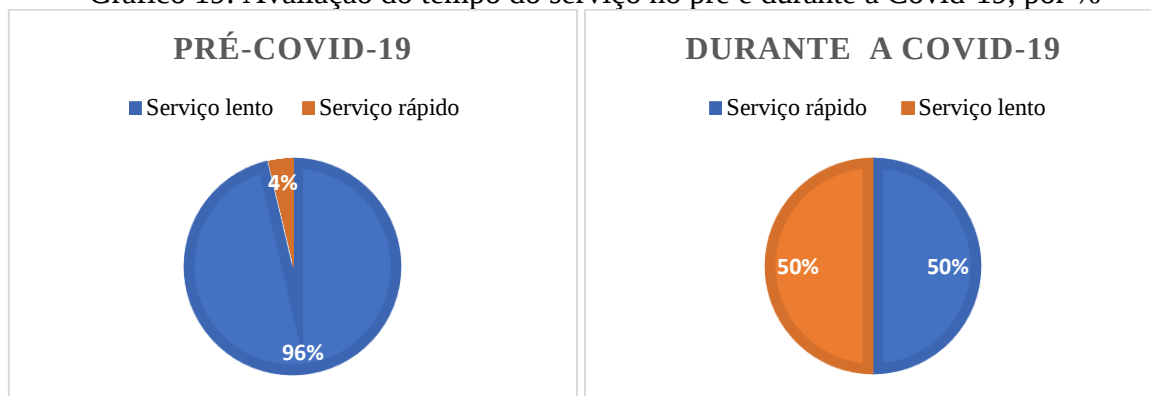
Gráfico 18: Avaliação do serviço no pré e durante a Covid-19, por %



Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

O tempo que demora o serviço demonstra ser o indicador mais importante na avaliação do serviço e aquele que mais pesa para uma avaliação negativa do serviço no período do pré-Covid-19 (96%). Porém, durante a Covid-19, verifica-se que o serviço é avaliado por 50% lento e por 50% rápido (Gráfico 19).

Gráfico 19: Avaliação do tempo do serviço no pré e durante a Covid-19, por %



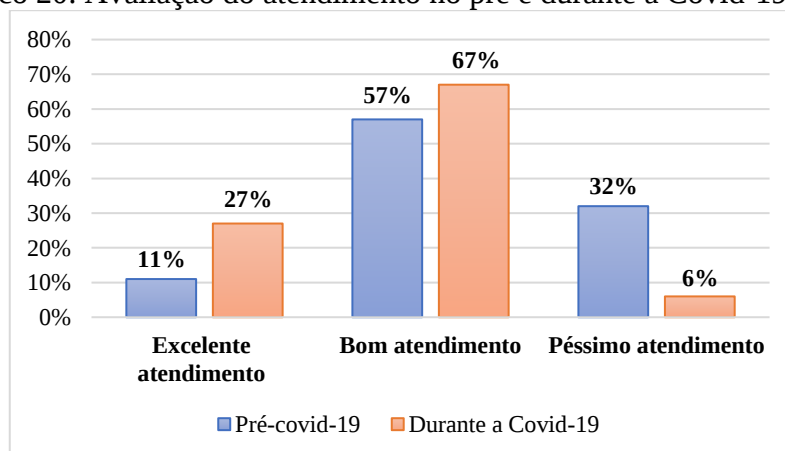
Fonte: Tripadvisor [https://www.tripadvisor.com/]

A avaliação do serviço e a avaliação do tempo de serviço, são assim, mais positivos durante a Covid-19. O que pode estar relacionado com um menor número de clientes por serviço durante a pandemia Covid-19 e mais disponibilidade de tempo para o cliente. Esta afirmação pode ser corroborada pela UR “serviço atencioso” que surgiu nos dados do durante a Covid-19, que indica mais atenção ao cliente.

É importante referir que nos dados do pré-Covid-19 surgiu a UR “menu pobre” uma vez, referente ao Restaurante Puro 4050.

O atendimento é avaliado em ambos os períodos positivamente. Contudo, durante a Covid-19 verifica-se que a avaliação do atendimento é muito mais positiva: Excelente atendimento (durante a Covid-19, 27%; pré-Covid-19, 11%), bom atendimento (durante a Covid-19, 67%; pré-Covid-19, 57%) e péssimo atendimento (durante a Covid-19, 6%; pré-Covid-19, 32%). (Ver Gráfico 20).

Gráfico 20: Avaliação do atendimento no pré e durante a Covid-19, por %

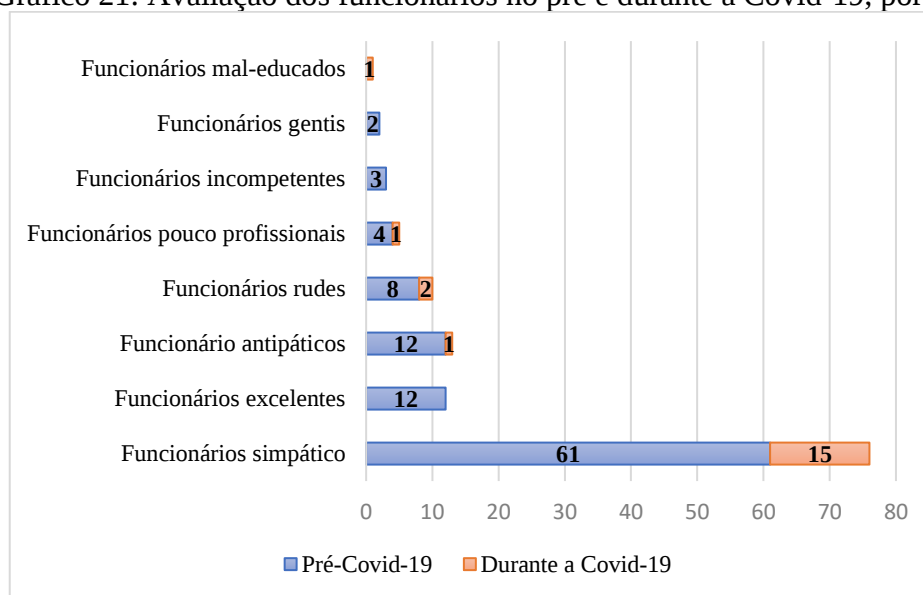


Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

No atendimento os funcionários são o alvo da avaliação, no Gráfico 21, apresentam-se

as UR sobre os funcionários e o número de vezes que foram mencionadas. Considerando em percentagens de características positivas (Simpáticos, gentis e excelentes) e das características negativas (Pouco profissionais, mal-educados, rudes, incompetentes e antipáticos) dos dois períodos em análise, verifica-se que a avaliação é praticamente igual. No pré-Covid-19, 74% das UR são características positivas e 26% são negativas, já durante a Covid-19, 75% das UR são características positivas e 24% são negativas.

Gráfico 21: Avaliação dos funcionários no pré e durante a Covid-19, por N

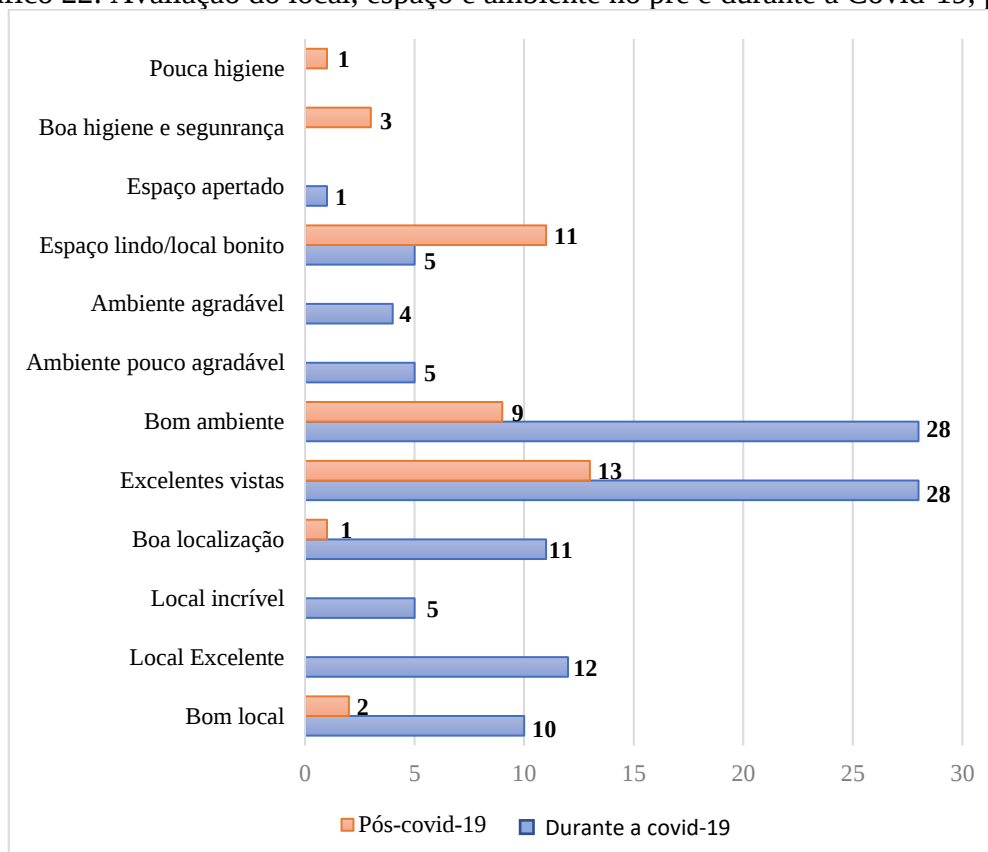


Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

2.2.1.3. Avaliação do local/espço/ambiente

No período pré-Covid-19 esta categoria é avaliada positivamente, sendo que a localização se destaca, seguida do ambiente e por fim o espaço. Importa referir que as 28 unidades de registo “excelente vista” – que associamos à localização - são todas referentes ao restaurante Bacalhau, que se encontra num local privilegiado sobre o rio Douro. Os 5 registos “local incrível” são todos dirigidos ao restaurante Terra Nova, também ele sobre o rio Douro. Estes dois restaurantes, somam no seu conjunto as 11 unidades de registo de “boa localização”. O ambiente é avaliado, na generalidade, como “bom” (N=28) e “agradável” (N=4) e o espaço é referido como “lindo/bonito” (N=5) e como “apertado” (N=1) (Gráfico 22).

Gráfico 22: Avaliação do local, espaço e ambiente no pré e durante a Covid-19, por N



Fonte: Tripadvisor (website), consultado entre abril e maio de 2021

Durante a Covid-19 a localização (N=14), a “boa localização,” N=1 e as “excelentes vistas”, são ambas atribuídas ao Restaurante Bacalhau. Comparando com o período pré-Covid-19, verifica-se que neste período valoriza-se mais o espaço, “espaço lindo/bonito” (N=11), e o ambiente (“bom ambiente”, N= 9). Não é de estranhar que com as medidas adotadas para prevenir a pandemia Covid-19, a valorização da higiene e segurança seja mencionada neste período, a avaliação foi mais positiva (“boa higiene e segurança”, N=3) do que negativa (“pouca higiene”, N=1) (Gráfico 22).

3. Conclusões

Por uma questão de sistematização na apresentação das conclusões opta-se por apresentar as principais conclusões seguindo os objetivos enunciados.

Da recolha das informações sobre o restaurante A Escola *by the artist*, verifica-se que existe uma ideia superficial do que se pretende para o restaurante e que não existe um plano de marketing definido que conduza o restaurante ao sucesso e à permanência neste patamar. O que confirma a necessidade do desenvolvimento de um plano de marketing sustentável

para o restaurante, objetivo da presente tese.

Conclui-se que é a zona onde está localizado o restaurante é muito competitiva. Em termos de concorrência indireta existem 43 locais que servem comida, num raio circundante de 500 metros do restaurante, destes foram identificados 4 restaurantes que são concorrentes diretos porque têm conceitos, preços e produtos idênticos aos do restaurante *A Escola by the artist*. Os concorrentes diretos demonstram ser muito competitivos pela avaliação excelente/bom que obtém nos comentários analisados e pelo uso do Marketing Digital.

As categorias mais valorizadas pelos clientes são o produto, o atendimento, o serviço, o local/espço/ambiente, e finalmente o preço.

No que concerne ao produto, a característica mais valorizada é a qualidade, contudo, a quantidade demonstra ser um ponto de extrema importância porque conduz a uma avaliação negativa. A maioria das críticas salientam que as porções são pequenas, o que pode também estar relacionado com a quantidade/preço. Esta conclusão está relacionada com a avaliação do preço, que é considerado caro, pela maioria dos clientes. Por outro lado, também é importante destacar que nas críticas é bem visível a referências ao preço caro das bebidas.

O serviço, na generalidade dos casos, é avaliado positivamente, contudo, conclui-se que um fator que influencia muito a avaliação do serviço é o tempo que demora, sendo por isso, importante ser tomado em consideração. O atendimento também é avaliado positivamente, sendo o comportamento dos funcionários o fator que mais se destaca. Contudo, é importante destacar e não desvalorizar que aproximadamente 25% das críticas aponta características negativas, como: pouco profissionais, mal-educados, rudes, incompetentes e antipáticos. Por isso, consideramos que é importante refletir se o número de lugares sentados e a maior rotatividade de clientes no mesmo serviço, não será uma causa para o comportamento negativo dos funcionários mencionados pelos clientes, ou seja, que resulta do stress. Esta questão deveria ser aprofundada.

A localização do restaurante demonstra ser importante, embora todos os restaurantes estejam localizados no centro histórico da cidade do Porto. As vistas sobre o rio Douro demonstram ser um ponto forte de dois restaurantes da concorrência “Bacalhau” e “Terra nova”. O ambiente é avaliado como bom e agradável, sem, contudo, dar pista diretas sobre o que conduz a esta avaliação. Deste modo, a beleza do espaço é um fator que influencia a avaliação do restaurante.

Da comparação entre a avaliação dos clientes no período pré e durante a Covid-19, verifica-se que a avaliação no durante a Covid-19 é muito mais positiva do que no pré-Covid-

19. O que justificamos sobretudo por duas razões: a primeira justificação é que o período prolongado de confinamento e a possibilidade de as pessoas voltarem a ir ao restaurante, torna os clientes menos críticos. É possível que o prazer de poder voltar à “normalidade” se sobreponha ao julgamento crítico, ou seja, o poder finalmente ir ao restaurante e disfrutar de um momento de lazer, sobrepõem-se a tudo o resto. Considera-se que esta circunstância conduz as pessoas a disfrutarem de mais qualidade do produto (aumentou a avaliação positiva), do que pensar em preço (diminuiu a avaliação negativa) e a minimizarem um pouco mais a demora do serviço e apreciarem mais o espaço (aumentou a avaliação positiva). A segunda justificação diz respeito à lotação dos próprios restaurantes. Com as medidas impostas, o número de lugares sentados foi reduzido. Com o medo da pandemia o número de clientes também reduziu, assim, um número mais pequeno de clientes conduz a um atendimento mais “atencioso”, a um serviço mais rápido e com menos confusão, o que permite um ambiente mais “agradável”. Como seria de esperar neste período a segurança e higiene passa a ser prioridade na avaliação dos clientes. De notar que no período pré-Covid com muitos mais comentários a serem analisados ninguém mencionou a segurança e a higiene.

Para terminar, estas pesquisas, embora com limitações, como por exemplo, não ter sido possível incluir variáveis sociodemográficas como a idade, sexo, nacionalidade o estatuto socioeconómico – informações que website Tripadvisor não fornece – que ajudariam a caracterizar o cliente, consideramos que as informações recolhidas são de extrema importância porque irão orientar muitas das decisões para o projeto de Marketing para o restaurante do *The House* Ribeira Hotel, que se apresenta no Capítulo 6º desta Dissertação.

CAPÍTULO 6 - PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO DO RESTAURANTE DO THE HOUSE RIBEIRA HOTEL

1. Introdução

Até 2020 o restaurante do *The House* Ribeira Hotel era um projeto piloto, denominado “*A Escola by the Artist*” que surgiu da adaptação de estratégias usadas em projetos anteriores. O presente plano é uma proposta desenhada para o futuro próximo (2022), que tem como principal objetivo contribuir e orientar o restaurante para o sucesso empresarial. A realização do plano orientou-se pelo modelo do plano de Marketing McDonald (2006, 2017), sendo, todavia, adaptado às informações disponíveis (Quadro 8).

Quadro 8: Modelo do Plano de Marketing Estratégico

FASES	PASSOS	BREVE DESCRIÇÃO
Fase 1 <i>Estabelecimento de objetivos</i>	<i>1º Passo - Declaração da missão</i>	1. Missão e valores 2. Marketing mix (4ps): Serviços, preço, distribuição, comunicação
Fase 2 <i>Revisão da situação</i>	<i>2º Passo - Auditoria de Marketing</i>	3. Auditoria externa (Análise PEST, análise do mercado, concorrência) 4. Análise interna (forças e fraquezas)
	<i>3º Passo - Análise SWOT</i>	5. Análise SWOT
Fase 3 <i>Formulação da estratégia</i>	<i>4º Passo - Objetivos e estratégias de marketing</i>	6. Formulação de objetivos e as estratégias do marketing para os alcançar (4Ps)
Fase 4 <i>Monitorização</i>	<i>5º Passo - Programa de implementação detalhada por um ano</i>	7. Orçamento 8. Cronograma

A primeira alteração a realizar será a mudança do nome do restaurante de *A Escola by the Artist* para *Made by the Artist*. O termo “escola” pode ser associado à aprendizagem e não ao profissionalismo, enquanto o termo “*Made*” remete para a mensagem de qualidade e inovação, porque é feito pelo artista.

2. Declaração da Missão e valores

2.1. Missão

Desenhar a missão de uma empresa não é tarefa fácil. McDonald & Wilson (2011) indicam que a missão deve definir o negócio, especificar os benefícios que oferece, as necessidades que satisfaz, destacar as competências que a distinguem da concorrência e

indicar o que a empresa pretende realizar no futuro. King et al. (2013) apontam que a missão deve ser descrita num paragrafo, indicar os objetivos da empresa e os principais *stakeholders*. E para Anderson (2015), a missão deve integrar valores-chave, valores únicos e personalizados à empresa, diferenciando-se assim das missões homogêneas, que se repetem num tom impessoal pelas quais optam por a maioria das empresas. Tendo em conta estas orientações a missão proposta para o do restaurante *Made by the Artist* é a seguinte:

O restaurante tem como missão promover a gastronomia da Região do Norte de Portugal, através da inovação e diferenciação dos pratos tradicionais, da relação próxima com fornecedores locais e da equipa de colaboradores devidamente informados e implicados na visão da empresa. O nosso objetivo é proporcionar experiências diferenciadas e de qualidade que garantam a satisfação dos nossos clientes tornando-os em embaixadores da gastronomia da Região.

2.2. Valores

Refletindo sobre os valores: qualidade, a diferenciação e apontados pelo entrevistado da pesquisa empírica 1, propõem-se os seguintes valores para o restaurante:

- ✓ Promover os produtos locais e contribuir para o conhecimento da cultura gastronómica da região.
- ✓ Oferecer um atendimento com excelência e diferenciado, procurando sempre a melhor opção para o nosso cliente.
- ✓ Proporcionar um excelente conforto no atendimento ao cliente.
- ✓ Garantir a higiene e segurança dos clientes.
- ✓ Assumir a responsabilidade social, com um relacionamento ético e respeito pelos recursos ambientais e culturais da região.
- ✓ Oferecer um produto e um serviço de qualidade.

2.3. Marketing Mix

2.3.1. Serviço

O Restaurante, comercializa os serviços no seu próprio espaço físico, com o horário das 12:30h às 16:00h com serviço almoços executivos e das 19:30h às 22:30 para jantares. Não tem fecho anual e o fecho semanal é apenas ao domingo no horário do almoço.

2.3.2. Produto

A carta de comida será mudada a cada 6 meses pelo Chef, os ingredientes são na sua maioria locais (Região do Douro), frescos e de origens fiáveis, os pratos do Restaurante *Made By the Artist* distingue-se pelas técnicas de confeção do produto, que se baseiam na experiência académica e profissional combinadas com as técnicas ancestrais das gentes locais (Figura 7).

Figura 7: Pratos de gastronomia tradicional no estilo Nouvelle Cuisine.



Fonte: Imagens fornecidas pelo The House Ribeira Hotel em abril de 2020

A carta dos vinhos passará a integrar vários vinhos produzidos no Norte de Portugal, para além dos vinhos sugeridos pelo Chef de acordo com o prato servido.

2.3.3. Preço

Os preços são influenciados por fatores internos, nomeadamente os custos fixos, a mão-de-obra e os custos operacionais como gás, eletricidade, água e produtos de higienização, inerentes para a produção do produto. E por fatores externos como a fiscalidade, por exemplo, a taxa de IVA, os custos da matéria-prima pelos *markups* definidos para as diversas categorias de produtos (entradas, sopas, pratos principais, sobremesas, etc.) e custos de higienização inerentes às novas medidas de prevenção da Covid-19, que provavelmente se tornarão custos fixos, no futuro. O preço médio da refeição por pessoa ronda os 20 e os 25 euros.

2.3.4. Comunicação

O plano de comunicação deve focar-se na informação da existência do Restaurante e dos atributos dos serviços (McDonald & Wilson, 2011). A comunicação externa o canal de contacto, atualmente, foca-se no “passa palavra” entre clientes, a divulgação aos clientes do hotel e a informação no *maillist* do website do hotel e por plataformas intermediárias do hotel, como por exemplo a presença do hotel no *Booking* e no *Tripadvisor*.

A comunicação interna é de extrema importância, os colaboradores são o elo de ligação da empresa e consumidor, pelo que se valoriza a sua qualificação e formação privilegiando o serviço cuidado, personalizado e informativo.

3. Revisão da situação

3.1. Análise externa - Análise PEST

A análise PEST, incide sob os principais fatores políticos/fiscais/legais (P), económicos (E), socioculturais (S) e tecnológicos da indústria (T) (McDonald & Wilson, 2011). Esta análise é uma ferramenta que permite ter uma visão macro das ameaças e oportunidades externas às quais as empresas estão expostas (McDonald & Wilson, 2011), conhecimento indispensável para que a empresa trabalhe estrategicamente potenciais ameaças e oportunidades futuras.

3.1.1. Fatores políticos, fiscais e legais

Os serviços estão entre os setores mais afetados pela crise despoletada pela pandemia de Covid-19. No Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030 (Silva, 2020), apontam-se como novas medidas e novas oportunidades na área da economia circular, que se traduzem na alteração de hábitos de consumo, na criação de sinergias de cadeias curtas e na promoção da economia partilhada.

O investimento privado decresceu, ainda mais com a crise, por esta razão, no Plano de Recuperação a questão do investimento privado é prioritária. As medidas apresentadas na visão estratégica, desenhada por Silva (2020), vão no caminho do reforço dos capitais próprios através de políticas fiscais e financeiras e o apoio à tesouraria das empresas. Entre as quais apresenta os seguintes instrumentos para acelerar a capitalização de empresas (Silva, 129-130):

- ✓ Programa de apoio à reestruturação de empresas, apoiando a recuperação e a realocação de capital em empresas mais produtivas, com reafecção de meios de produção e trabalhadores.
- ✓ A possibilidade de dedução de lucros nos últimos exercícios, mecanismos de incentivo e créditos fiscais para fomentar a revitalização das empresas, dedução de prejuízos acumulados, incentivos a fusões e aquisições para criar massa crítica na economia.
- ✓ Programa de apoio à tesouraria das empresas, com a dedução dos prejuízos fiscais gerados em 2020 e 2021 aos últimos exercícios financeiros; acelerar a conversão de créditos de emergência às empresas através da integração de plataformas de dados que permitam respostas em tempo útil.

3.1.2. Fatores económicos

A economia internacional e nacional vive hoje um momento de incerteza, contudo, espera-se uma melhoria da economia nos próximos anos.

As projeções para 2022 convergem assim para a melhoria, embora, divirjam em relação ao ritmo de aceleração da economia. O Ministério das Finanças prevê uma aceleração no ritmo de crescimento do PIB em volume para 4,9%, o Banco de Portugal traça um cenário mais positivo de 5,2% e a OCDE um cenário mais contido apontando um crescimento de 1,9% (Jorge, 2021).

A combinação dos fundos europeus do Quadro Financeiro Plurianual e do *Next Generation EU* (instrumento de recuperação europeu) permitirá a Portugal aceder a um volume de cerca de 45 mil milhões de euros no período de 2021 a 2029, considerando apenas as subvenções. Está previsto que o pacote de recuperação económica chegue a Portugal no segundo semestre de 2021, assim, a entrada de dinheiro irá certamente acelerar a recuperação económica de Portugal. Contudo, de acordo o Conselho das Finanças Públicas “os efeitos na economia do Plano de Recuperação e Resiliência português, principalmente no investimento” (Jorge, 2021, paragrafo 9) começam a fazer-se notar apenas em 2022.

No que concerne ao emprego o CFP (2021) prevê uma recuperação lenta do emprego (uma descida da taxa de desemprego para 7,3% em 2022 e de 6,5% para 2024), devido ao impacto negativo da crise sanitária em setores como a hotelaria, restauração, turismo e atividades recreativas ligadas ao desporto e entretenimento. De acordo com a conjuntura do CFP (2021) a procura dos serviços associados ao turismo, entre os quais o alojamento e

restauração, só normalizam em 2023.

3.1.3. Fatores socioculturais

Portugal é um país em que ir ao restaurante ou jantar fora faz parte da nossa cultura. As restrições impostas pelo Covid-19 retiraram esta fonte de lazer e prazer à população. Atualmente, já numa quarta vaga, é permitido às pessoas com Certificado Digital Covid UE – comprovativo da vacinação completa da Covid - jantarem nos espaços interiores dos restaurantes e as pessoas que ainda não tem o certificado jantarem em esplanadas. E espera-se que até final do Verão de 2021, 70% da população portuguesa já esteja vacinada e que em 2022, este já não seja um condicionamento. Contudo, como referido anteriormente o futuro continua imprevisível, visto que a eficácia da vacinação e da imunidade de grupo ainda não está totalmente comprovado, sobretudo, com as novas estirpes do Covid-19 que continuam a surgir.

3.1.4. Fatores tecnológicos

A internet é a revolução tecnológica das últimas décadas que permite comunicar globalmente e instantaneamente. Ou seja, basta um *click* para comunicarmos com uma pessoa que se encontra em qualquer lugar do mundo em tempo real. De acordo com Lendrevie (2015), a internet é um media interativo e personalizável, com grande potencialidade para o marketing. Duas distinções podem ser feitas com o website de marca, a empresa organiza e controla a sua comunicação e com o uso de redes sociais online, como por exemplo, aplicações móveis, blogues, fóruns, *tweets*, *podcasts*, partilha de fotografias e vídeos, comunidades *online*, entre outros, a comunicação já não é mediada pela própria marca, mas facilita as interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e marcas. (Lendrevie et al, 2015).

As estatísticas de 2019 sobre o uso das redes sociais indicam que existem 3,2 bilhões de usuários em todo o mundo, o que equivale a 42% da população mundial (Emarsys, 2019, cit. por Mukhtar & Gotmare, 2019) e que este número continua a aumentar. O uso das redes sociais é uma realidade em todas as idades, embora a geração *millenium* seja a que mais utiliza (90,4%). A geração X utiliza 77,5% e os Baby Boomers 48,2% (eMarketer, 2019, cit. por Mukhtar & Gotmare, 2019). Por outro lado, 54% destes usuários afirmam que usam as redes sociais para procurar produtos (globalWebindex, 2018, cit. por Mukhtar & Gotmare,

2019). Entre as redes sociais o *Facebook* lidera com 2 milhões de empresas que promovem os seus produtos (Smith, 2019, cit. por Mukhtar & Gotmare, 2019) e o *Instagram* que tem vindo a demonstrar um crescimento enorme passou de 150 milhões a 500 milhões de usuários (Statista, 2019, cit por Mukhtar & Gotmare, 2019).

Deste modo, usar a internet como ferramenta e as redes sociais como media é uma estratégia de Marketing que deve ser utilizada porque dá acesso a um grande número de potenciais clientes e apresenta vantagens de preço e na construção da fidelidade à marca (Mukhtar & Gotmare, 2019) e de conhecer o cliente (Lendrevie et al., 2015).

3.2. Análise de mercado

A zona da Ribeira é uma das zonas mais emblemáticas da cidade do Porto e, por isso, uma zona com muitos espaços de restauração. O restaurante em análise tem um elevado número de concorrência indireta (num raio circundante de 500 metros existem 42 espaços que servem comida. No que diz respeito à concorrência direta foram considerados 4 restaurantes: o Restaurante Terra Nova; Restaurante Bacalhau; o Belos Aires Restaurante; e o Puro 4050) com avaliações de excelente/bom pelos usuários do Website Tripadvisor e que utilizam ferramentas do marketing digital, como websites, redes sociais (*Facebook*) - que alcançam um elevado número de pessoas – e onde disponibilizam conteúdos e mantêm uma comunicação que lhes permite interagir com o cliente e compreender mais rapidamente as necessidades do cliente (ver Quadro).

O mercado-alvo são as pessoas que se interessam e acompanham a inovação da gastronomia e enologia e que não procuram, apenas, satisfazer a necessidade de alimentação, mas o conceito como um todo, conforto do espaço, história, etc. Assim, em termos gerais são homens e mulheres com idades compreendidas entre os 30 e 60 anos de classe média e/ou média-alta. Como segmentos de mercado podem-se apontar 4:

1. Os residentes da cidade do Porto.
2. Os clientes do *The House* Ribeira Hotel, que são turistas nacionais e internacionais.
3. Os trabalhadores das pequenas e médias empresas estabelecidas na zona da baixa, mais concretamente na zona da Ribeira.
4. Os múltiplos turistas provenientes de múltiplas nacionalidades e de várias localizações a nível nacional que visitam a cidade do Porto.

3.3. Análise interna

O restaurante *Made by the artist* tem como pontos fortes ser o restaurante do Hotel *The House Ribeira Hotel* que é uma das múltiplas empresas da Sonae, com várias áreas de negócio e detentora da Continente, empresa de retalho alimentar que obtém matéria-prima a preços baixos.

O quadro de pessoal é constituído apenas por 2 funcionários a tempo integral, um Chefe e um subchefe, com formação na área de restauração e gestão de turismo. A limpeza sanitária e os serviços administrativos são realizados pelos funcionários do *The House Ribeira Hotel* e fazendo parte de uma grande corporação, tem pessoal que se ocupa do Marketing e da imagem do restaurante, o que significa uma significativa redução de custos.

A empresa tem o selo Estabelecimento Saudável & Seguro (*Clean & Safe*) lançado pelo Governo (Figura 8) e segue as regras sanitárias estabelecidas¹⁴, garantindo quer o quadro de pessoal, quer aos clientes uma maior segurança em relação ao contágio por Covid-19.

Figura 8: Selo Estabelecimento Saudável & Seguro (Clean & Safe) do Governo Português



Fonte: Turismo de Portugal (website), consultada em junho de 2021.

Quanto aos pontos fracos, verifica-se que não existe um plano de marketing estratégico, mas um conjunto de ideias sobre o que se pretende (Ver primeira pesquisa empírica). Durante e no final do projeto piloto não se realizaram relatórios, pelo que não há dados fidedignos sobre vendas e quota de mercado. A única informação disponível, fornecida pelo entrevistado é que por cada prato vendido a margem de lucro é de 60%.

No que diz respeito ao espaço físico, o restaurante tem uma área 40 m², com capacidade de 36 lugares (6 mesas individuais com 16 lugares sentados e uma mesa com 20 lugares sentados). Infelizmente, com as normas impostas por Lei na prevenção do Covid-19, o

¹⁴ Para informações mais detalhadas ver o Power Point da Academia AHRESP disponível em: <http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/selo-estabelecimento-clean-safe/sessao-formacao-clean-safe-restauracao.pdf>

restaurante ficou reduzido a 6 mesas com 16 lugares sentados, a menos de metade da sua capacidade.

3.4. Análise SWOT

A análise SWOT apresentada (Quadro 9) sintetiza a análise externa e interna em Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), que serão a base para criar estratégias de marketing, que procuram superar as fraquezas e ameaças e usar as forças e oportunidades para o sucesso do restaurante.

Quadro 9: Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
É um restaurante de um Hotel que tem colaboradores que dão apoio ao funcionamento do restaurante, diminuindo os custos.	Não tem um plano concreto que oriente o negócio.
É uma empresa do grupo Sonae e, por isso, tem acesso a uma diversidade muito grande a matéria-prima a preços mais baixos.	Não dispõem de dados para fazer um diagnóstico fidedigno.
O quadro de pessoal é altamente qualificado.	A capacidade de lugares sentados durante o Covid-19 (16) é menos de metade da capacidade do restaurante (36 lugares sentados).
Serviço inovador, conceito <i>Pop Up</i> e pratos tradicionais com toque de <i>Nouvelle Cousine</i> .	O quadro de pessoal é pequeno para dar resposta ao serviço rápido desejado pela maioria dos clientes.
Adaptação dos menus em função da sazonalidade dos produtos.	As porções serem pequenas para o preço estabelecido
Divulgação da região do Norte de Portugal	
Detentor do Selo <i>Clean & Safe</i> que garante o cumprimento das normas sanitárias ao cliente.	
Contacto próximo com os fornecedores.	
Fazer parte de uma grande corporação que fornece apoio aos serviços de marketing	
A localização do restaurante é excelente,	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Previsão de melhoria da economia nacional, para 2022.	Elevado número de concorrência.
Acesso a fundos e programas de apoio para a recuperação económica.	Concorrentes diretos muito competitivos.
	O futuro continua imprevisível no que diz respeito à Covid-19.
	Impressibilidade do ritmo de crescimento da economia Nacional.
	Queda do turismo.
	Pouco uso de ferramentas on-line de marketing digital.

4. Formulação da estratégia

De acordo com McDonald (2017) “definir objetivos e estratégias de marketing é a etapa-chave em todo o processo de desenvolvimento de um plano para aumentar as vendas e os lucros. Um objetivo é o que você deseja alcançar. estratégias são como a intenção de alcançar seu objetivo” (2017, p.119).

4.1. Objetivos

O principal objetivo do Plano de Marketing é a reentrada do restaurante do *The House* Ribeira Hotel com os mesmos produtos e nos mesmos segmentos de mercado. De acordo com Macdonald (2006, 2017) os objetivos devem ser mesuráveis, assim, o objetivo é procurar atingir os 100% do lucro diário do pré-Covid-19, para isso, pretende-se atingir o 60% do lucro através do serviço no restaurante e compensar os restantes 40% em falta com os serviços *Takeaway* e entrega ao domicílio. Não se pretende ser demasiado pessimista nem demasiado otimista, mas ser realista quanto à imprevisibilidade do momento histórico que vivemos atualmente.

Porque 2022 será um ano de recuperação económica e há indicadores de que o número de turistas que o Porto e Portugal recebia em 2019 só será recuperado em 2023 (CFP, 2021), pretende-se criar uma marca forte, durante o ano de 2022, para garantir o aumento efetivo de lucros no ano de 2023 e anos seguintes.

4.2. Estratégias de Marketing

4.2.1. Comunicação

Optou-se por começar pela comunicação já que a primeira estratégia é construir uma marca que identifique o serviço de qualidade e o diferencie dos concorrentes (Kotler, 2000).

Assim, em primeiro lugar pensou-se em mudar o nome do restaurante para Restaurante *Made by the Artist*, mantendo a identidade central para depois construir uma identidade tangível, composta por logotipo da marca, desenho, etc. (Lencastre, 2007)

A segunda estratégia será investir no marketing digital, com a criação de um Website para o restaurante, onde se disponham os conteúdos sobre o produto e o serviço e se divulgue nas redes sociais que serão criadas para o efeito (Facebook e o Instagram). O restaurante será colocado nos websites Tripadvisor, *Fourssquare*, *Zomato* e *Lifecooler*. Serão convidados

influencers bloggers para promover o restaurante e continuar-se-á a apostar no envio de e-mail usando *mailing list's*. Estas ferramentas permitem a disponibilização de conteúdos, alcançar um maior número de clientes e/ou futuros clientes, mas também comunicar, interagir, recolher informação importante para o desenvolvimento do restaurante.

Se no passado a Internet já se destacava como um canal de venda, comunicação e promoção de produtos, a pandemia da Covid-19 deslocou “obrigatoriamente” os consumidores para o mundo virtual. Atualmente, nenhuma empresa pode deixar de estar presente nas redes sociais.

Os canais mais tradicionais de comunicação também serão usados (televisão, revistas especializadas, em papel - *Time Out*, por exemplo).

4.2.2. Serviço

A primeira estratégia é aumentar o número de lugares sentados, com o uso de separadores, tal como recomenda a lei e respeitando o nº de pessoas por grupo, aumentando assim o número de lugares sentados de 16 para 26 os lugares sentados.

Para garantir que o tempo de serviço é o adequado, é necessário aumentar ao número de pessoas ao serviço. O processo será ter uma pessoa para receber o cliente, dar-lhes as cartas da comida e das bebidas e que ajuda na escolha da comida e bebidas prestando todas as informações. Um/a empregado/a de mesa que recebe os pedidos e serve e, se necessário, também informa e ajuda na escolha do prato. O chef e o subchefes confeccionam os produtos.

Serão estabelecidas novas estratégias de distribuição, o serviço de *take away*, mediante a encomenda prévia, por telefone, correio eletrónico ou encomenda on-line através das empresas de distribuição Glovo e Uber Eats. Este serviço funcionará das 12:00 às 15:30 e das 18:30 às 22:00.

4.2.3. Produto - Menu

A quantidade das porções da comida não pode nem deve ser alterada, já que faz parte do próprio conceito do restaurante que valoriza sobretudo a qualidade. Contudo, é necessário pensar numa estratégia que cumpra com as expectativas do cliente. Assim, o aumento e diversificação da lista de entradas é uma estratégia que pode trazer benefícios (ver Carta de comida do Restaurante “Escola by the Artist, Anexo 4).

O cliente de hoje sabe o que quer, assim, dar uma carta com múltiplas escolhas de vinhos no qual está incluída a sugestão do chefe é uma estratégia que traz benefícios ao produto (ver Carta de vinhos do Restaurante “Escola by the Artist, Anexo 5).

Para os serviços do horário do almoço, *take away* e entrega ao domicílio, serão criadas cartas diferentes, mais simples e menos dispendiosas.

4.2.4. Preço

O preço com as alterações das entradas e da carta de bebidas pode aumentar, com um custo entre 20 e 30 euros. No *take away*, entrega ao domicílio e almoços, o preço será mais baixo, entre os 15 e os 20 euros.

5. Monitorização

5.1. Orçamento

A construção da marca, do website a página Facebook ficará a cargo da equipa de marketing que apoia o Hotel, pelo que não conseguimos prever um valor.

A alimentação das redes sociais, emails e websites externos ficará a cargo dos funcionários do hotel e do restaurante, as filmagens serão realizadas pelo chef, subchefe e equipa que apoia o hotel, os feedbacks e a interação será realizada pelo/a rececionista da noite do hotel e pela rececionista do restaurante. As reservas e o apoio aos clientes, por telefone ficarão a cargo do pessoal da receção do hotel, estas reservas e as reservas on-line serão geridas pelo rececionista do restaurante. Para reorganização, compra de divisórias, instalação e outros materiais, prevê-se um gasto entre os 1.500 a 2.000 euros. As embalagens para os serviços takeaway e entrega ao domicílio prevê-se um gasto mensal de 150 euros. Para a experiência do serviço antes da reabertura prevê-se 10 euros por pessoa (retirando o ganho de 60% do lucro, indicado pelo entrevistado), sendo 26 o número dos lugares sentados prevê-se um gasto entre os 260 e os 300 euros. Para a inscrição do restaurante nos Websites da *Tripadvisor*, *Fourssquare*, *Zomato* e *Lifecooler*, calcula-se 600 euros de inscrição na inscrição de cada um dos websites, prevê-se um gasto de 2.400 euros.

5.2. Cronograma de atividades

Quadro 10: Cronograma de atividades

Atividade	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Restruturação do espaço - Aumentar o número de lugares sentados - Organizar o espaço para os serviços de takeaway e para entregas do produto ao domicílio - Organizar a cozinha para prestar os três serviços	x	x										
Construção da marca e design de materiais publicitários - Construção do Logótipo - Construção do Slogan - Elaborar as cartas - Design dos materiais de divulgação - Design das embalagens dos serviços takeaway e entrega ao domicílio	x	x	x									
Construção do Website e página do Facebook		x	x									
Inscrição nas redes sociais e Websites - <i>Instragam</i> - Websites <i>Tripadvisor</i> , <i>Fourssquare</i> , <i>Zomato</i> e <i>Lifecooler</i>			x									
Alimentação das ferramentas on-line - Vídeo diário para o <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> (ex. vídeos de publicidade inicial, vídeos do chef a explicar os pratos de comida ou a confeciona-los, vídeos sobre a comida e as bebidas do norte de Portugal, vídeos sobre as regiões, comentários dos clientes)			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contratação e formação de novos colaboradores	x	x	x									
Preparação para a reabertura - Carta da comida e bebidas - Experimentar o serviço com os funcionários do hotel, para avaliar e o serviço e fazer ajustamentos se necessário			x									
Reinauguração do restaurante com a presença de <i>influencers bloggers</i> e os Mídea				x								
Abertura dos serviços takeaway e entrega ao domicílio					x							

CONCLUSÃO

O longo processo que conduziu à realização da presente dissertação serviu para consolidar conhecimentos adquiridos no primeiro ano do Mestrado Gestão em Turismo, mas também desenvolver novos conhecimentos e competências. Considera-se, assim, que o objetivo de aprendizagem do segundo ano do Mestrado foi atingido com sucesso.

O objetivo principal do presente trabalho era elaborar um projeto de Marketing para o restaurante do *The House* Ribeira Porto Hotel que pudesse cativar e fidelizar clientes para o ano de 2022 considera-se atingido apesar das muitas limitações e constrangimentos que foram surgindo ao longo do trabalho.

A presente dissertação contribuiu para a compreensão da importância da restauração para o desenvolvimento das sociedades, desde a antiguidade e para o entendimento da inter-relação entre o sector do turismo e o sector da restauração, na medida em que existe uma “dependência” de um sector em relação ao outro. O turismo é um grande impulsionador do sector da restauração e restauração fornece valor ao viajante através da alimentação, lazer, prazer e cultura. Estes dois setores caminharam de mãos dadas, desde sempre. É também notório salientar que estes se desenvolvem e estagnam nos mesmos períodos históricos.

Por outro lado, das informações recolhidas e analisadas do período pré-Covid e o durante o Covid-19, compreendeu-se que o impacto da Covid-19 na restauração foi forte e profundo, existindo empresas que fecharam durante o período e empresas que ainda não sabem se vão conseguir ultrapassar esse impacto negativo. Durante o Covid verificou-se que existe vontade por parte das empresas do sector de ultrapassar as grandes dificuldades que enfrentam, embora também se verifique que a imprevisibilidade do que pode acontecer amanhã amedronta e paralisa muitas iniciativas. A realidade é que o problema sanitário da Covid-19 ainda não está resolvido. Continuam a surgir novas vagas de contágio e o aparecimento de novas estirpes, por todo o mundo o que gera insegurança e não dá uma visão clara de como planear o futuro.

Deste modo, o investimento no Marketing neste período, complexo e imprevisível, deve ser estratégico. O mundo mudou com a Covid-19, logo, o planeamento de Marketing tem de incorporar todas essas mudanças e formas de as ultrapassar.

Findo este trabalho fica o sentimento de gratificação por todas as aprendizagens adquiridas ao longo do processo, não só de conteúdos, mas, também, por ter contribuído para o meu desenvolvimento pessoal.

Desejamos que este trabalho possa de alguma forma contribuir para a reabertura do

restaurante do *The House* Ribeira Hotel.

Limitações e recomendações para estudos futuros

A maior limitação adveio da própria pandemia de Covid-19 e das medidas de contingência que afetaram, seriamente, o desenvolvimento deste trabalho. Durante a sua realização o restaurante fechou portas e as pessoas encontravam-se em *lay-off*, o que impossibilitou a recolha de informações. Por um lado, não foi possível entrevistar mais colaboradores do restaurante e a marcação da única entrevista que conseguimos foi muito difícil e morosa. Por outro lado, não tivemos acesso a informações fundamentais como, por exemplo, a informações de nível financeiro do projeto anterior. Estas e outras informações em falta não permitiram seguir à risca o modelo de McDonald (2006, 2017) e usar as técnicas que o autor apresenta em detalhe na publicação de 2017.

A informação recolhida pelo Tripadvisor, embora tenha dado indicações importantes sobre as perceções e o que pretendem os clientes, não nos permitiu compreender quem são esses clientes, ou seja, quais as características sociodemográficas, como a idade, o estatuto socioeconómico, a escolaridade, etc., informações muito importantes para um bom Planeamento de Marketing Estratégico.

As futuras investigações deveriam focar-se em adquirir o máximo de conhecimento sobre as mudanças causadas pelo Covid-19 no setor da restauração, especialmente ao nível dos clientes, do produto, dos preços, dos espaços, etc. Só compreendendo esta nova realidade será possível encontrar respostas que permitam ultrapassar a fase difícil pela qual este setor passou e, neste preciso momento, ainda continua a passar.

Referências Bibliográficas/ Webgraficas

- Anderson, E. (2015). Do the Top U.S. Corporations Often Use The Same Words in their Vision, Mission and Value Statements? *Journal of Marketing and Management*, 6(1), 1-15.
- Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] (n.d.). Plano de desconfinamento – conheça aqui as medidas. Disponível em: <https://ahresp.com/2021/03/medidas-do-plano-de-desconfinamento/>
- Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] (2020a). COVID-19 Impacto na Atividade Turística. AHRESP: Lisboa[on-line]. Disponível em https://ahresp.com/app/uploads/2020/05/AHRESP-INQUE%CC%81RITO-COVID-19-ATIVIDADE-TURI%CC%81STICA-Relato%CC%81rio-Canal-HORECA-05.mai_.2020.pdf
- Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] (2020b). COVID-19 Impacto na Atividade Turística. AHRESP: Lisboa[on-line]. Disponível em file:///C:/Users/suvbo/AppData/Local/Temp/AHRESP-INQUE%CC%81RITO-COVID-19-ATIVIDADE-TURI%CC%81STICA-Relato%CC%81rio-Canal-HORECA-04.set_.2020.pdf
- Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] (2021). COVID-19 Impacto na Atividade Turística. AHRESP: Lisboa[on-line]. Disponível em file:///C:/Users/suvbo/AppData/Local/Temp/AHRESP-INQUE%CC%81RITO-COVID-19-ATIVIDADE-TURI%CC%81STICA-Relato%CC%81rio-Canal-HORECA-11.mai_.2021.pdf
- Azevedo, C. (2008). Evolução histórica do turismo e as suas motivações. *Tópos*, 2(1), 123-141. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/topos/article/view/2208/2021>
- Barros, R., Dantas, M., & Lopes, F. (Junho, 2021). Como está a correr a vacinação da Covid-19? Compare Portugal com os outros países. *Jornal Público* [On-line]. Disponível em: <https://www.publico.pt/interactivo/vacina-Covid-19>
- Bartels, R. (1962). *The development of Marketing thought*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Bartels, R. (1974). The identity crisis in Marketing. *Journal of Marketing*, 38(4), 73-76.
- Bernier, E. (2003). Del Turista que se Alimenta al Turista que Busca Comida Reflexiones sobre las relaciones entre la gastronomía y el turismo. In G. Lacanau & J.

- Norrild (Eds.), *Gastronomia y Turismo. Cultura al Plato* (p. 305-320). Buenos Aires: CIET.
- Brizek, M., Frash, R., McLeod, B., & Patience, M (2020). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic (R3), *International Journal of Hospitality Management* [on-line] Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar editora. ISBN 9789725922859.
- Cohen, B. (1997). *The WOW Effect: How One Restaurateur Continues to Delight Customers*, Cornell. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 74 - 81.
- Conselho das Finanças Públicas [CEP] (2021). Preceptivas económicas 2021 – 2025. [on-line]. Disponível em: https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp-rel-02-2021_peo.pdf
- Contreras, J. (2013). ¿Seguimos siendo lo que comemos? In Conabio, *Identidad a través de la cultura Alimentaria*, (pp.39-58). Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad: México. ISBN 978-607-7607-77-9
- Coutinho, M. (Fev., 2021). As três vagas no primeiro ano de Covid-19 em Portugal. *Jornal de Notícias* [on-line]. Disponível em: <https://www.jn.pt/nacional/infografias/as-tres-vagas-no-primeiro-ano-de-Covid-19-em-portugal-13375415.html>
- Cracknell, H. & Nobis, G. (1996). *Manual Prático do Serviço de Restaurantes*. Mem-Martins: Edições Cetop.
- Cupman, J. (2009). *Effective marketing strategies for a recession*. B2B International. 53 páginas. Disponível em: http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf.
- Falcão, R. (2014). *O marketing no Brasil: Sua história e evolução*. Dissertação de mestrado em Ciências. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade. Brasil: São Paulo.
- Ferrel, O., Hartline, M., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, V. (2000). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224- 2512-4.
- Fish, P. (2009). *O Génio do marketing*. Lisboa: Monitor. ISBN 978-972-9413-77-3.
- Garcia, R., Zottis, A., & Bonho, D. (2015). A gastronomia e o seu uso turístico: A contribuição do projecto de extensão "Turismo e Gastronomia: unindo sabores e saberes" para a valorização do património cultural imaterial". *Gestão e Desenvolvimento*, 12 (2),

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/327>

Gimenes, M. (2010). Sentidos, sabor e cultura: a gastronomia como experiência sensorial e turística. In Netto, A., & Gaeta, C., *Turismo de experiência*. São Paulo: Senac.

Gomes, V. (2018). Gastronomia patrimônio cultural. [on-line] <https://www.virgiliogomes.com/index.php/cronicas/280-gastronomia-patrimonio-cultural>

Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R., & Mora-Monge, C. (2004). QFD Strategy House: An Innovative Tool for Linking Marketing and Manufacturing Strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2/3), 335-348.

Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6, 395-417.

Hall, C., & Mitchell, R. (2007). *Wine Marketing* (1st ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080553283>

Hoffman, K. & Bateson, J. (2003). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2018). Principais indicadores económicos com aumentos expressivos em 2017 no setor não financeiro, com destaque para o alojamento e restauração. Destaque informação à comunicação, de 26 de outubro de 2018. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=316070934&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2020a). Conta satélite do Turismo. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415630500&DESTAQUEStema=55581&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2020b). Estatísticas do Turismo - 2019. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=133574&PUBLICACOEsmodo=2

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2021). Inquérito de conjuntura ao investimento. Destaque informação à comunicação, de 25 de janeiro de 2021. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=414588247&DESTAQUESmodo=2

- Ikeda, A., Campomar, M., & Oliveira, T. (2007). Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 4 (2), 113-125.
- Janeiro, J. (1991). *A Arte e a Ciência dos Modernos Serviços de Restauração*. Mem-Martins: Edições Cetop.
- Johns, N. & Pine, R. (2002). Consumer Behaviour in the Food Service Industry: a Review. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 119-134.
- Jorge, V. (abril de 2021). *Recuperação do turismo estimado para 2022, mas tem “riscos”*. Plubituris [on-line]. <https://www.publituris.pt/2021/04/16/recuperacao-do-turismo-estimado-para-2022-mas-tem-riscos/>
- King, D., Case, C., & Premo, K. (2013). 2012 Mission Statements: A Ten Country Global Analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 77-93.
- Kim, J.; Kim, J., & Huang, G. (2021). The coevolutionary process of restaurant CSR in the time of mega disruption *International Journal of Hospitality Management*, 92 (102684) [on-line]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotter, P., & Armstrong, G. (2008) *Princípios de marketing*. 2ªed., New Jersey: Pearson Education.
- Las Casas, A. (2002). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas.
- Lencastre, P. (2007). A marca: O sinal, a missão e a imagem da marca. In P. Lencaster (Coord.), *O livro da Marca* (pp. 25-71). Lisboa: D. Quixote.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, J., & Dionisio, P. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing*. D. Quixote.

- Lindon, D.; Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. (2010). *Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing*. 13ª ed. Lisboa: D. Quixote. ISBN 978-972-20-2744-1.
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C. (1996). *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7ª ed. New Jersey: Pearson.
- Lusa (dezembro de 2020). 2021: Bazuca europeia traz mais de 45 mil milhões de euros para Portugal. ECO [on-line]. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2020/12/28/2021-bazuca-europeia-traz-mais-de-45-mil-milhoes-de-euros-para-portugal/>
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(40). [on-line]. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13010040>
- Marques, I., & Araújo, M.J. (2018). Sabores del Turismo- La experiencia gastronómica y la formación de la imagen del destino turístico. In *La Imagem y la Promoción de los Destinos Turísticos*. n/a: Editorial Aranzadi, S.A.U. Thomson Routeurs.
- Marques, J. (2003). *Introdução à hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Mcdonald, M. (2004). *Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes*. São Paulo: Campus.
- Mcdonald, M. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *Marketing Review*, 6(4), 375-418.
- McDonald, M. (2017). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy* (2ª ed). London: Kogan Page.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Motta, P. (1983). Marketing: a extinção de uma disciplina. *Revista de administração*, 18(1), 37-43. Doi: <https://doi.org/10.1016/rausp.v18i1.166875>
- Muller, C. (2020). Dine-In Restaurants Survive the Pandemic? *Futurity* [on-line]. Disponível em: <https://www.futurity.org/restaurants-after-Covid-19-pandemic-2369632/>
- Mukhtar, S., & Gotmare, P. (2019). Impact of Social Media Branding for Business and Consumer Preferences: A Comprehensive Study. *Our Heritage*, 68(9), 241-246. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Preeti_Gotmare/publication/352257543_OUR_HERITAGE_Impact_of_Social_Media_Branding_for_Business_and_Consumer_Preferences_A_Comprehensive_Study/links/60c0c5e6299bf1949f426f9f/OUR-HERITAGE-Impact-of-Social-Media-Branding-for-Business-and-Consumer-Preferences-A-Comprehensive-Study.pdf

- Oliveira, S., Moretti, S. & Silva, L. (2017). The first studies in marketing: the influence of philosophy and sciences in the first marketing studies - An analysis of the work marketing problems of Melvin T. Copeland. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 16(4), 502-219. Doi: 10.5585/remark.v16i4.3508
- Parasuraman, A., Zeithaml V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Poulain, J.P (2002). *Sociologies de l'alimentation : les mangeurs et l'espace social alimentaire*. Paris: PUF.
- Pressman, P., Naidu, A.S., Clemens, R., 2020. COVID-19 and food safety: risk management and future considerations. *Nutr. Today*, 55(3), 125–128.
- Rathmell, J. M. (1966) What Is Meant by Services? *Journal of Marketing*, 30(4),32-36.
- Ribeiro, J. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Mem Martins: Lidel.
- Ribeiro, J. (2012). Gestão de um Restaurante em Épocas de Crise. *COGITUR, Journal of Tourism Studies*, 5, 9-37. Disponível em https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/5236/1/gestao_restaurante_epocas_crise.pdf
- Saías, L. (2007). *Marketing de Serviços - Qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Santos, C. (2005). A Alimentação e o Seu Lugar na História: os Tempos da Memória Gustativa. *Questões & Debates*, 42. Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- Seitz, H. (2005). O planeamento estratégico de marketing e o plano de negócios. *Gesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(3), 91-126. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>
- Shock, P., Bowen, J., & Stefanelli, J. (2004). *Marketing para restaurantes para proprietários e gerentes*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Silva, A. (2020). Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030. Disponível em

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=visao-estrategica-para-o-plano-de-recuperacao-economica-de-portugal-2020-2030>

- Statista (2021). Year-over-year daily change in seated restaurant diners due to the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide from February 24 to January 16, 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1103928/coronavirus-restaurant-visitation-impact/>
- Toledo, A., & Armas, N. (2020). Tips de marketing en época de Covid y post Covid. *CienciAmérica*, 9(2), s.p. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.300>
- Torres, C. (2012). *Bases do Turismo, Restauração e Bebidas*, atualização à Lei das Agências de Viagens. Lex-Edições Jurídicas.
- Ubinha, A., Pedroso, A., & Cassiano, C. (2008). *Marketing de Serviços e as estratégias utilizadas pelo Cnte. Rolim*. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008, 15p.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. London e Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Wheeler, A. (2019). *Design de identidade da marca: Guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*. (5th edição). Porto Alegre: Bookman.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. McGraw-Hill.
- Winer, R. S. (2000). *Marketing Management*. New-Jersey: Prentice Hall.
- Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- Zinkhan, G. & Williams, B. (2007). The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 284-288.

Legislação:

Decreto-Lei n.º 20/2008 de 27 de Novembro (Diário da República, 1.ª série — N.º 231).

Webgrafia

INE – www.ine.pt

Travel BI – By turismo de Portugal - www.travelbi.turismodeportugal.pt

Statista - www.statista.com

Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal [AHRESP] -
<https://ahresp.com>

ANEXOS

Anexo 1: Guião de entrevista semiestruturada

Guião de entrevista à empresa *The House Ribeira Porto Hotel*

Nome do/a Entrevistado/a: _____

Função/ Entidade: _____

Local: _____ Data: _____

Protocolo da entrevista:

- Apresentação do Projeto e dos objetivos da entrevista.
- Autorização para gravar a entrevista.
- Garantia de anonimato do/a entrevistado/a e confidencialidade.
- Assinatura da Declaração de Consentimento Informado.

1. Identidade, Missão, Valores e Visão

- 1.1. O vosso restaurante tem um nome? Qual? Se não têm alguma vez pensou em um nome?
- 1.2. Vocês têm uma missão, os valores e a visão estabelecida para o Hotel, mas não para o restaurante. Estariam dispostos em criar uma identidade para o restaurante? Nome, missão, valores visão, fardas para os empregados, etc.
- 1.3. Se tivesse que estabelecer a missão do restaurante qual seria?
- 1.4. E quais seriam os valores principais? E tendo em conta a COVID-19 quais acrescentaria?
- 1.5. Qual a visão que tem para o mesmo?

2. Concorrência

- 2.1. Qual é a vossa maior concorrência? Como a caracterizam?
- 2.2. Quais as características que vos diferenciam, na competição direta e indireta dos vossos concorrentes?

3. Produto

- 3.1. Qual é o tipo de cozinha que servem? Pode fornecer-me o seu menu atual?

- 3.2. Estão a considerar mudar o menu por causa da COVID-19? Quais as alterações que pensam fazer?
- 3.3. Qual é por preço médio por pessoa do vosso restaurante?
- 3.4. Entre o preço da confeção dos vossos pratos e o preço pago pelo cliente qual é a % de ganho que retiram?

4. Fornecedores

- 4.1. Quem são os vossos principais fornecedores?
- 4.2. Algumas vez questionou os seus fornecedores sobre os produtos que mais se vendem atualmente? Se sim, quais são?
- 4.3. De acordo com as informações que tem dos fornecedores nota alguma mudança nas escolhas dos clientes, ou seja, o surgimento de novas tendências? Quais?
- 4.4. Sentiu ou sente alguma dificuldade no fornecimento dos alimentos necessários para a confeção dos pratos?
- 4.5. Sentiu ou sente uma descida ou aumento nos preços dos produtos, ou mantém-se tudo igual?

5. Mercado-Alvo

- 5.1. Vocês têm uma ficha de clientes? Se sim, posso aceder a esses dados?
- 5.2. Como caracteriza o vosso clientes-alvo? (São turistas portugueses, os turistas estrangeiros, os residentes da cidade? Estão entre que idades? Qual o nível aproximado do rendimento? Que profissões exercem? São trabalhadores, famílias ou grupos de amigos que frequentam o vosso restaurante? Qual o estilo de vida? Quem são, a nível de valores, atitudes, ideologias, hábitos? Quanto gastam em média por pessoa?).
- 5.3. Desde a vossa abertura, já consideraram outros Mercados-alvo? Quais e porquê?
- 5.4. Com a COVID-19, estão a pensar mudar o vosso mercado alvo? Porquê?

6. Comunicação

- 6.1. Para angariar novos clientes é importante fazer publicidade? Qual o valor aproximado que estariam dispostos a gastar para publicitar o vosso restaurante?
- 6.2. Vocês apostam no marketing digital? De que forma?
- 6.3. Estariam dispostos apostar no marketing digital? Fazer publicidade, ser parceiros de plataformas, etc.?

- 6.4. Verifiquei que não publicitam o vosso restaurante no Website do hotel, estariam dispostos a desenvolver uma identidade do restaurante e dar-lhe destaque na vossa página?
- 6.5. Estariam dispostos a criar páginas nas redes sociais? Tendo em conta que dinamização destas páginas exigem publicações regulares e muito investimento de tempo, tem colaboradores a quem poderia atribuir essa função?
- 6.6. Estariam dispostos a fazer promoções?
- 6.7. Estariam dispostos a fazer jantares temáticos ou a mudar o menu com regularidade. (Por exemplo, a noite do jantar vegetariano, a noite do frango, a noite do fado, etc.).
- 6.8. Estariam dispostos a promover uma causa solidária?
- 6.9. Estariam dispostos a organizar concursos?

7. Distribuição do produto

- 7.1. Vocês servem jantares nos quartos do Hotel?
- 7.2. Para além de servir os jantares no restaurante estariam dispostos a fazer serviços de entrega ao domicílio? E de Catering?
- 7.3. Estariam dispostos a organizar jantares apenas para grupos de amigos, ou famílias?

8. Legislação e economia

- 8.1. O que pensa sobre a política adotada pelo Governo Português no que toca à restauração?
- 8.2. Qual a legislação produzida durante a pandemia?
- 8.3. Quais as medidas que considera que contribuíram para atenuar a crise económica no sector?
- 8.4. Quais as medidas que considera que prejudicaram o sector? Porquê?
- 8.5. Na sua opinião essas medidas terão repercussões económicas para o sector, a curto, médio ou a longo prazo?

Anexo 2: Consentimento informado

Consentimento Informado

Eu _____ fui informado sobre os objetivos da presente entrevista que se insere no âmbito da tese de Mestrado Gestão de Turismo, da Universidade Lusófona e realizada pelo o autor Miguel Silva.

Em termos mais concretos, fui informado, que com a mesma pretende-se reunir informações imprescindíveis para a planificação de um projeto de Marketing para o Restaurante da empresa The House Ribeira Porto Hotel. Assim como, a informação recolhida será sujeita a tratamento absolutamente confidencial, não sendo, em caso algum, cedida a terceiros ou utilizada para outros fins, que não sejam o do presente estudo.

Com este propósito, concordei em participar voluntariamente na entrevista que foi áudio-gravada.

Porto,

Assinatura: _____

Anexo 3: Restaurantes identificados no redor de 500m do Restaurante

Nome do Restaurante	Conceito
Mescla restaurante & bar	Restaurante tradicional
Restaurante RC	Restaurante tradicional
Saudade - Cocktail & Restaurant	Restaurante tradicional
Essência Lusa	Restaurante tradicional
ODE Porto Wine House	Restaurante tradicional
Muralha do Rio	Restaurante tradicional
Grupo Desportivo Infante D. Henrique	Restaurante tradicional
Taberna Está-se Bem	Restaurante tradicional
Casa Lopes	Restaurante tradicional
Jimão tapas e vinhos, Restaurante	Restaurante tradicional
Restaurante Casario	Restaurante tradicional
MISTU	Restaurante tradicional
DOP - Chef Rui Paula	Restaurante tradicional
Cantina 32	Restaurante tradicional
Restaurante Traça	Restaurante tradicional
Belos Aires Restaurante	Restaurante típico argentino
O Fado	Restaurante típico
CURB	Snack-bar
Tasca Caseira	Restaurante tradicional
Taberna do Largo	Restaurante tradicional
Tapas 65	Restaurante tradicional
Ribeira 50	Restaurante tradicional
Taberna dos Mercadores	Restaurante tradicional
Downing Street Restaurant	Restaurante tradicional
Rib Beef & Wine Oporto	Restaurante tradicional
N'o Mercado	Restaurante tradicional
Pregar	Snack-bar
Cantinho do Avillez	Restaurante tradicional
Barrete Encarnado	Restaurante tradicional
Puro 4050	Restaurante típico
Artesão Bistrô	Restaurante tradicional
Restaurante Terra Nova	Restaurante tradicional
O Muro Antigo Restaurante	Restaurante tradicional
Restaurante Muralha Da Barca	Restaurante tradicional
Ribeira's Restaurante Bar	Restaurante tradicional
Porto escondido	Restaurante tradicional
Fiume Douro	Pizarias
Intrigo	Restaurante tradicional
Bacalhau	Restaurante tradicional
Casa da Mariquinhas	Restaurante típico
Cometa	Restaurante tradicional
O Caraças	Restaurante tradicional

Anexo 4: Carta de Comida



Com inspiração nos sabores tradicionais nortenhos e em recordações de infância, a preparação destes pratos teve por base a procura dos legumes e frutas da época, e a partir destes o reviver dessas emoções e sensações de nostalgia.

COUVERT

Pão de massa mãe, manteiga do dia, azeite do Douro 4,00 €

DA HORTA

Nos sabores da horta há um apelo aos legumes mais frescos e sazonais, retirando dos mesmos o seu melhor sabor. Não ficam esquecidas as tardes quentes de verão acompanhadas com tremoços e cerveja, para relaxar à beira rio.

Tremoço, cerveja e amendoim 4,50 €
Brás de Grão 5,50 €
Cogumelos salteados com migas de broa portuguesa 6,00 €

DA COSTA

Da costa, os melhores peixes e mariscos, pratos repletos de sabor que nos transportam das raízes, com a farinha de pau, até ao cítrico ceviche da lota.

Ceviche da lota 6,50 €
Brás de Grão 9,50 €
Cogumelos salteados com migas de broa portuguesa 10,50 €

DO CAMPO

Com toda a reconhecida qualidade das carnes nortenhas, fundem-se os melhores sabores. Desde uma bochecha de comer à colher cozinhada em vinho do Douro, às recordações das tripas confeccionadas com as carnes autóctones, conseguimos levar os sabores à mesa, fazendo das tripas "coração" na gastronomia.

Secretos com açorda de risomas 7,50 €
Creme à moda do Porto com bochecha de comer à colher 8,50 €

DA ESCOLA

Sem nunca esquecer os sabores sazonais, o doce termina em chave de ouro. Usamos a arte para alterar texturas, cores e sons, e brincamos com os sentidos de forma a proporcionar uma experiência gastronómica diferente.

Chocolate e café com "cheirinho" 5,50 €
Verão e os sabores cítricos 5,00 €
Queijo de cabra com figos da quinta 10,50 €

Nota: Alguns pratos podem conter vestígios de alergénios tais como: Cereais com Glúten, Ovos, Leite (lactose), Peixe, Queijos, Amendoim, Soja, Alho, Dióxido de enxofre (sulfitos), Tremoços, Moluscos, Frutos de casca rija (porcas), Sementes de sésamo e Mostarda. POR FAVOR, OBTENHA MAIS INFORMAÇÃO JUNTO DA NOSSA EQUIPA.

Não incluído à taxa legal. (Legal Not Included)

Anexo 5: Carta de Bebidas

