

**MARKETING DIGITAL NA PANDEMIA: REINVENÇÃO OU SOBREVIVÊNCIA?
CASO SOBRE OS DESAFIOS DE UM RESTAURANTE SAUDÁVEL**

Área Temática: Marketing Digital e Inovação.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever uma situação real na qual é enfatizado o cotidiano do Natural Club, um restaurante de Cuiabá, que nasceu com o propósito de promover alimentação saudável respaldada na ciência da nutrição. Foi em meio ao contexto de pandemia mundial de Coronavírus que Marlete e Maria Fernanda uniram forças em prol do desafio mais urgente para enfrentar o “novo normal” causado pela pandemia: o marketing digital de sua empresa. Este caso de ensino é baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas presenciais com os sócios da empresa, situada em Cuiabá, Mato Grosso. Este caso pode ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas à Marketing Digital, na graduação e em cursos de pós-graduação *lato sensu* na área da Administração, de forma com que empreendedores possam compreender como é possível a partir de situações críticas promover importantes tomadas de decisão. Pretende-se ainda que os alunos possam compreender as diferenças entre marketing digital e marketing tradicional.

Palavras-chaves: caso para ensino; marketing digital; empresa familiar; restaurante.

ABSTRACT:

This article aims to describe a real situation in which the daily life of the Natural Club, a restaurant in Cuiabá, which was born with the purpose of promoting healthy eating backed by the science of nutrition, is emphasized. It was in the context of the worldwide Coronavirus pandemic that Marlete and Maria Fernanda joined forces in support of the most urgent challenge to face the “new normal” caused by the pandemic: the digital marketing of their company. This teaching case is based on real facts and, for its construction, primary data were used, collected through face-to-face interviews with the partners of the company, located in Cuiabá, Mato Grosso. This case can be used as an auxiliary teaching tool, especially in disciplines related to Digital Marketing, in undergraduate and *lato sensu* graduate courses in the field of Administration, so that entrepreneurs can understand how it is possible from critical situations. promote important decision-making. It is also intended that students can understand the differences between digital marketing and traditional marketing.

Keywords: teaching case; digital marketing; family business; restaurant.

Introdução

Marlete, uma nutricionista apaixonada pela profissão, trabalhava há sete anos no ramo de alimentos como sócia de uma cantina universitária, em conjunto com o esposo Fernando e outro empresário, quando se deparou com a impossibilidade de perpetuar financeiramente a empresa atual. A partir disso, Marlete e Fernando decidem ir em busca de um novo negócio e percebem a oportunidade de empreender no ramo de alimentação saudável, baseada na ciência da nutrição. Estabelecida em Cuiabá, capital do Mato Grosso, ela visualizou a chance de unir o conhecimento à prática para tirar sua ideia do papel. No entanto, Marlete em seu íntimo se questionava: “Qual seria o conceito de um restaurante natural?”. No fundo ela tinha plena consciência que “É comum as pessoas associarem o que é natural a tudo que não engorda e faz bem, mas não funciona assim”, ressaltou. Então, em 2004, Marlete tira a sua ideia do papel através do conceito de um restaurante diferente, chamado Vida Natural, que forneceria refeições saudáveis e acompanharia seus clientes no desenvolvimento de uma melhor qualidade de vida.

Durante 15 anos, a trajetória da empresa passou por diferentes estágios, foi pioneira regional quanto ao seu conceito e também apresentou a mudança no nome para “Natural Club”, em 2010. Em março de 2020, com o início da pandemia do coronavírus, Marlete e Fernando enfrentaram, junto com sua filha Maria Fernanda, o gerenciamento da crise em questões financeiras, de recursos humanos, clientes e várias adversidades. A mãe e a filha estavam à frente do marketing e das vendas, no momento crítico em que a presença digital se tornou urgente no setor de bares e restaurantes.

Com o Covid-19, os decretos restringiram a abertura do atendimento presencial e, por determinado tempo, o Natural Club funcionou apenas para delivery e retirada de pedidos. Nesta conjuntura, elas indagavam “Como vamos aumentar o faturamento se o bufê representa 65,63% de vendas? Como o marketing pode evoluir no meio digital? Como fazer essa lição de casa bem-feita?”. Marlete e Maria Fernanda foram em busca de conhecimento para iniciar a estruturação do marketing interno da empresa, pois as agências terceirizadas até então tinham apresentado poucos resultados e situações desgastantes. O sentimento de desânimo ao ver o salão vazio, lugares desocupados e poucos clientes, somado às incertezas do cenário pandêmico, permearam a gestão, mas Marlete e Maria Fernanda acreditavam que o essencial era resgatar a receita para “se manter de pé”.

Saúde no prato: onde tudo começou

Em 2004, com o objetivo de pôr em prática os ensinamentos do curso de nutrição, Marlete decide ser pioneira em alimentação saudável em Cuiabá, ramo no qual havia apenas um restaurante semelhante. Foi através de uma consultoria para criar a logomarca que surgiu a empresa “Vida Natural”, com 80m². O restaurante iniciou suas atividades atendendo poucas pessoas através do bufê por quilo e de marmitas tradicionais para a família. Na época, Marlete participou de feiras, exposições, projetos em parceria com o Sebrae e ministrou cursos sobre a soja, em alta na época. A sua ideia era promover alimentação saudável para o público em geral, bem como para pessoas com patologias que necessitavam de cuidados especiais, a exemplo da diabetes e hipertensão. A sua atividade chave era produzir e comercializar alimentos naturais e saudáveis.

Certa vez, no ano de 2007, uma cliente chamada Mônica sugeriu o seguinte à empreendedora: “Quero receber em casa as seis refeições do dia certinhas, já prontas”. Escutando isso, Marlete criou seu primeiro plano alimentar customizado, com café da manhã, lanche da manhã, almoço, lanche da tarde, jantar e ceia, atendendo às restrições alimentares das pessoas. Foi assim que, com o passar dos anos, tal ideia substituiu o modelo de vendas de marmitas.

Nesse ínterim, o nome da organização mudou de “Vida Natural” para “Natural Club”, pois já havia uma marca registrada no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), levando à criação de outro nome para o mesmo conceito. Além disso, em 2010, a partir da necessidade de aumentar o número disponível de lugares no estabelecimento, sua localização foi transferida para um imóvel próximo ao local original, passando de 32 assentos para 102.

Já no novo endereço, com 1080m² totais e 178,5m² de área para venda, ou seja, mais espaço e capacidade produtiva da cozinha, notou-se uma nova tendência no mercado, sobre comida congelada, instigando Marlete a pensar “Como posso cuidar do jantar do meu cliente? O que ele come nas outras refeições? Quero estar presente na casa dele à noite e nos finais de semana”. A partir de muitas conversas, orçamentos, reflexões e muita visão de futuro, a linha de refeições e sopas congeladas do Natural Club foi desenvolvida, com embalagens personalizadas, sem conservantes e cardápio equilibrado nutricionalmente. Mais uma vez se destacaram como pioneiros na cidade quanto à inovações em alimentação saudável.

Com estes três tipos de produtos, Marlete percebeu que o modelo dos planos alimentares customizados, o qual continha todas as refeições diárias, não seria um produto escalável, devido à mão de obra especializada e treinada. Diante desta constatação, os empresários decidiram reduzir os planos para almoço e jantar, com três opções disponíveis: planos para emagrecimento, ganho de massa ou qualidade de vida. Também foi desenvolvido um sistema próprio de informações para gerir e armazenar a ficha de cadastro individual dos clientes, conforme seus hábitos alimentares.

Entre os anos de 2010 e 2018, suas vendas aumentaram respectivamente no bufê, planos alimentares e, por último, congelados. A proximidade do estabelecimento à Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) possibilitou atrair o público de professores, palestrantes e alunos mais maduros para o almoço, além de famílias, crianças, casais e jovens que começaram a frequentar o local, antes com menos clientes. Assim, criou-se um ambiente agradável, que promovia a integração das pessoas, possuía luz natural e aconchego.

No ano de 2019, percebendo a capacidade de expandir no mercado, nasce o Natural Club Express, uma empresa filial, de 100m² localizada em outro bairro da cidade, com foco no *delivery* rápido de refeições quentes e congeladas. A nova empresa tinha o conceito de “*grab and go*” e de entregas ágeis. O cardápio enxuto apresentava opções de refeições, sanduíches, saladas, massas, sucos naturais, sobremesas e a linha completa de congelados, a qual expandiu para refeições, sopas, lanches, massas e molhos. Entretanto, após um ano e meio de funcionamento, o contexto da pandemia e a queda na receita gerou o fechamento deste ponto de venda, transferindo a operação para a matriz. Tal transição, por fim, foi uma decisão financeiramente correta, bem como unificou a gestão das duas empresas, contribuindo para trazer mais conectividade ao time de vendas e, conseqüentemente, aumento dessas.

Dada a conjuntura de pandemia e o combate à proliferação do vírus, os impactos do Covid-19 foram altos. De forma geral, houve fechamento do bufê durante

determinados períodos, com pedidos somente para retirada ou *delivery*; atendimento à la carte sem sucesso nas vendas; abertura do bufê para almoço no local e redução na quantidade de lugares disponíveis; demissão de 8 funcionários; aumento do preço da matéria prima; elaboração de cardápios com menos opções de pratos no bufê; gerenciamento diário do estoque de insumos e maior ênfase nas medidas de segurança devido ao covid-19, haja vista que as boas práticas de higienização na cozinha já aconteciam desde a fundação do restaurante. Esse cenário traduz a posição dos empresários no enfrentamento de diversas adversidades, sendo necessário o gerenciamento da crise, através da análise dos resultados financeiros, oportunizando novas fontes de receita e mudanças na área de marketing.

O impacto da pandemia do coronavírus

O Brasil declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus por meio da Portaria n. 188, de 3 de fevereiro de 2020, publicada no DOU de 4 de fevereiro de 2020 ((DOU), 2020). Em 11 de março de 2020, a OMS caracteriza a Covid-19 como uma pandemia (OPAS, 2020). De acordo com dados da Associação Brasileira de Alimentos (ABIA) junto ao IBGE, e projeções da consultoria Food Consulting, o setor obteve uma queda de 32% no ano de 2020 e, com as expectativas de melhora na economia, tende a atingir um crescimento de 22% a 25% em 2021 (ABRASEL, 2021).

O comportamento do consumidor de Food Service foi alterado, em especial a sua relação com as marcas, preferências e novas formas de consumo advindas do contexto da pandemia. Em uma pesquisa realizada pela consultoria em *food service* Galunion e o instituto de pesquisa Qualibest, na primeira onda do vírus, com o tema “Como a COVID-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação”, é destacado que 74% dos entrevistados consideram o preparo de comida em casa mais seguro, 17% o *delivery* e 5% no modelo de *take away*. Sobre a entrega de alimentos, as principais preocupações do consumidor relacionam-se ao modo de preparo (56%), embalagem para transporte (19%) e como a comida é entregue (17%) (CONSULTORIA PARA FOODSERVICE GALUNION, 2020). Isso permite visualizar o ganho de importância da segurança alimentar e confiabilidade dos estabelecimentos para os clientes, ou seja, além das práticas de higiene, como máscaras, luvas, álcool em gel e limpeza, as Boas Práticas de Fabricação (BPF) são estritamente reconsideradas por várias organizações no setor.

Nesse contexto, decisões para intervenção foram tomadas e comunicadas a partir de decretos, sendo o Decreto de Nº 419 DE 20/03/2020, em Mato Grosso, responsável por restringir o funcionamento dos restaurantes e padarias à retirada de pedidos e entregas em domicílio (GROSSO, 2020). Dessa forma, pode-se perceber que as restrições de circulação afetaram fortemente os restaurantes, com queda no faturamento, reinvenção de modelos de negócio ou até, de forma mais trágica, encerramento das atividades.

Incansáveis: reinvenção ou sobrevivência durante a pandemia?

O perfil de Marlete sempre foi muito ativo, com uma cabeça fervilhando de ideias a todo momento e garra em tudo que se propõe a fazer. Uma das frases que sempre a motiva no dia a dia é “Não somos perfeitos, somos incansáveis”, pois o caminho pode não ser conhecido, mas a determinação em chegar até ele é forte. E foi com esse espírito que ela assumiu a área de marketing e vendas desde a fundação

da empresa. No início, a comunicação boca a boca fortaleceu a imagem do restaurante e tornou-o mais conhecido. Com o passar dos anos e a chegada das mídias sociais, somente a propaganda “fiel” não era suficiente, sendo necessário buscar apoio externo para prosseguir. Em relação às vendas, Marlete sentia-se sem preparo para estruturar os processos, o que foi sendo realizado conforme o passar do tempo, com o foco em excelência no atendimento aos clientes. Ela se perguntava “Como eu chego até mais pessoas? Onde elas estão? Seria tão difícil aumentar 20 clientes por dia?”.

Já sobre o marketing, as suas atividades estiveram terceirizadas até março de 2020. Desse modo, antes da pandemia, diversas agências passaram pela empresa, com propostas semelhantes e trabalhos por no máximo 01 ano. Esses profissionais relatavam que “a presença de vários produtos dificultava a boa comunicação”. Em outras palavras, isso se tornava um empecilho, ao invés de traduzir-se como uma oportunidade de diferenciação no mercado, através da qual o Natural Club constituía-se como a empresa mais completa em soluções de alimentação saudável em Cuiabá. Assim, Marlete vivenciava dilemas travados pelo trabalho engessado das empresas terceirizadas quanto aos pacotes para gestão das redes sociais, distantes da real preocupação em desenvolver estratégias de marketing aliadas às vendas, manter relacionamento com clientes, elaborar persona e público-alvo, mensurar resultados e comunicar a essência do restaurante. Sua constante angústia era a de “sempre explicar o conceito, a trajetória e a alma do restaurante, mas nunca ser realmente compreendida”.

Entretanto, o advento da pandemia exigiu a demissão da agência atuante em 2020, para redução de custos, e o início da estruturação do marketing interno. Neste momento, a visão até então fragmentada do marketing começou a mudar. Para tanto, a empresária contou com o auxílio da sua filha Maria Fernanda, estudante de Administração de Empresas, que devido ao Covid-19 voltou à Cuiabá e prosseguiu o seu curso com aulas online. Elas não haviam tido contato com a operacionalização das atividades do marketing antes da necessidade bater à porta. Isso fez com que juntas buscassem por cursos online, perfis no *Instagram* com dicas, inspiração em empresas referências e consultoria do Sebrae. Nos primeiros meses de trabalho, elas comentam que estavam “trocando a roda com o carro andando”, pois o começo da pandemia trouxe muita instabilidade financeira, de saúde e também restrições quanto ao funcionamento do estabelecimento. Até agosto de 2020, os pedidos eram feitos somente para retirada ou *delivery*, o que trouxe o grande desafio de recuperar a receita em uma empresa, na qual o bufê presencial tinha a maior porcentagem de vendas. Neste cenário, o marketing digital se tornou o desafio principal da empresa para enfrentar o “novo normal”.

Assim, os canais de venda e comunicação eram o *Instagram*, *Facebook*, *Whatsapp* e aplicativos de *delivery*. O site continua desatualizado, haja vista a falta de recursos para tal. Marlete e Maria Fernanda começaram a divulgar com maior ênfase as medidas de segurança e higiene devido à pandemia, os bastidores da cozinha e os produtos desenvolvidos. No entanto, as ações eram feitas sem estratégia e objetivos claros para cada foto, vídeo ou arte.

Em meio às imposições do distanciamento social, a variação no faturamento devido ao menor número de clientes e ao bufê temporariamente fechado, elas precisaram pensar em alternativas para atrair pessoas e para vender mais, resultando em ações decisivas para a sobrevivência da organização. Assim, começaram desenvolvendo uma espécie de rotisseria sob encomenda aos sábados, sendo as lasanhas artesanais os primeiros produtos e, posteriormente, estrogonofes. Elas se

questionaram “Mas como comunicar aos nossos clientes essa novidade?” e a resposta foi através das redes sociais e, principalmente, dando a cara à tapa, começando a ligar para os clientes do seu sistema. Com essa estratégia, Maria Fernanda e Marlete bateram o recorde de vendas, junto à equipe, vendendo 180 lasanhas em um sábado. Isso aumentou os pedidos para retirada e delivery, principalmente entre abril e junho de 2020.

Já em maio, foram elaborados kits promocionais com produtos congelados, no intuito de fortalecer as vendas desta linha de produtos já existentes. Tais ações geraram a ideia de criar kits tamanho família também aos sábados. O primeiro deles foi lançado no Dia dos Namorados, em junho, porém conseguiram vender apenas para um cliente. Ainda buscando forças para manter a empresa ativa no mercado, elas não desanimaram e criaram a “Quarta da Fornada do Pão sem Glúten”, posteriormente apelidada de “Quarta sem Glúten”, dia de entregas de encomendas de pães, pastas artesanais, bolos e produtos da linha de congelados sem glúten. O objetivo era fomentar a venda no meio da semana. Neste momento, após o Kit do Dia dos Namorados, criaram o Kit Matula Junina, de cardápio temático e com novidades. Dessas experiências, Marlete comenta que “começamos a abrir uma estrada e quem sabe ela vai ser nosso filho mais novo neste ano”. E assim, a cada 2 ou 3 finais de semana, era lançado um kit novo. A ideia pegou! Surgiu o “Kit Maria Isabel; Kit Bobó; Kit Mojica para o Dia dos Pais; Kit Cuiabaninho; Kit Primavera; Kit Empadão & Saladas; Cardápio de Natal e Kit Aniversário de 302 anos de Cuiabá”. Resumindo, elas faziam de tudo: desde pensar na composição dos kits de forma estratégica, com pratos já conhecidos e feitos pelo restaurante; buscar inspirações; realizar ficha técnica; padronizar embalagens; elaborar logística de entrega; tirar fotos; gravar vídeos; desenvolver anúncios; bilhetes afetivos para a entrega dos kits aos clientes e incentivar as vendas pela equipe.

Desde 2019, o Natural Club fez parte de uma consultoria do Sebrae sobre *Food Experience 4.0* para empresas da cidade. No início da pandemia, tal trabalho foi essencial para a saúde financeira da empresa e, posteriormente, no marketing, pois a partir disso elas conheceram o projeto “Mão na Massa”, subsidiado pelo Sebrae para gestão do marketing em meio ao Covid-19. Sem pensar duas vezes, as ideias começaram a ferver. Durante um mês recebendo o auxílio de consultores, o marketing começou a ganhar mais forma quanto às suas estratégias online e offline. Para complementar, elas realizaram um curso online sobre *branding* gastronômico, da consultoria *Food-se*, com o intuito de aprofundar os conhecimentos em tom de voz, *brand persona*, linha editorial, planejamento de conteúdo etc., para contribuir na estruturação do marketing interno. Para a dupla de mãe e filha, era claro que a falta do bufê reduzia o faturamento da empresa e, por isso, foram em busca de implementar todas as ações construídas em conjunto para tornar o marketing digital um dos principais pilares que conduziria as suas vendas.

Quadro 1 - Ações de Marketing na Pandemia

AÇÃO DE MARKETING	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
Criação de	Estabelecer uma promoção durante 15 a 20 dias para um produto ou uma linha de produtos, com o objetivo de aumentar a receita no curto prazo, em especial nas vendas presenciais. Um exemplo disso é a “Temporada das Esfirras”. O resultado foi positivo e contou com o trabalho essencial do marketing para comunicação com mídia orgânica e paga. A evolução aconteceu ao mostrar mais os produtos através de vídeos e fotos, dos benefícios e da	Executado com sucesso.

Temporadas Promocionais	imagem da nutricionista como pessoa de autoridade e reconhecimento, para ser a <i>brand persona</i> do Natural Club.	
<i>Whatsapp Business</i>	Estruturação e uso dos recursos disponibilizados pelo <i>Whatsapp Business</i> , como catálogo de produtos, descrição da empresa, mensagens rápidas, status e lista de transmissão. A atuação do marketing com ações de comunicação e de promoção obtiveram bons resultados, pois utilizar deste canal de vendas de forma estratégica atingiu nossos clientes com maior foco. É importante destacar que foi criado um “Clube de Vantagens” com promoções diárias para a “Comunidade Vip Natural Club”, isto é, para clientes que participam de uma lista de transmissão exclusiva.	Executado com sucesso.
Cardápio Digital	Para se adaptar ao novo normal e aprimorar o processo de vendas, o cardápio digital consta todos os produtos e ainda está em uso.	Executado com sucesso. A aderência dos clientes é baixa.
Elaboração de <i>Persona</i>	Foram elaboradas, através de pesquisa e percepção dos empresários duas <i>personas</i> , ou seja, representações fictícias do cliente ideal da empresa.	Executado com sucesso.
Elaboração de Calendário Editorial para Postagens, Anúncios e Ações de Marketing	O planejamento através do calendário editorial teve início prático no ano de 2021 e tem possibilitado maior organização, consistência e frequência do Natural Club no meio digital.	Executado com sucesso.
Marketing de Conteúdo	A produção de conteúdo, como parte do conceito de <i>inbound marketing</i> , tem o intuito de atrair naturalmente o nosso público-alvo. Foi no mês de abril que Marlete começou a gravar vídeos no IGTV do Instagram, no quadro “Fala Nutri”, para agregar valor ao Natural Club através da informação de qualidade, interativa, salvável e compartilhável.	Executado com sucesso. Em andamento.
<i>Voucher</i> para ganhar um produto	A distribuição de <i>voucher</i> de descontos exclusivos para um produto em academias tem o intuito de atrair pessoas mais ligadas ao estilo de vida saudável para o Natural Club.	Não foi executada.
<i>Voucher</i> com 100g de desconto para almoço presencial no bufê	A distribuição de <i>voucher</i> de descontos em prédios e empresas próximas ao restaurante tem o objetivo de aumentar o número de clientes frequentadores do bufê a quilo.	Não foi executada.
Relacionamento com Nutricionistas	Manter o contato com nutricionistas é uma ação importante para promover a qualidade do produto e se relacionar com estes profissionais, haja vista que eles e o Natural Club compartilham o propósito de proporcionar saúde através de uma alimentação saudável. Assim, foram enviadas amostras de produtos lançados em 2021 para algumas nutricionistas já consumidoras da marca, de forma que esta ação se repita a cada dois meses.	Executado com sucesso.
<i>Delivery</i> Afetivo para os clientes atuais	Com o objetivo de manter o relacionamento com os clientes atuais, a ação propôs enviar uma amostra de um produto, com um bilhete afetivo, para demonstrar o carinho da empresa e promover lançamentos e novidades do cardápio.	Executado com sucesso.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Ademais, a partir do segundo semestre de 2020, a nutricionista Marlete desenvolveu 6 novos pratos da linha de refeições FIT congeladas, 5 pratos congelados para compartilhar em família, relançou 2 tortinhas congeladas e criou 4 novas sobremesas para comer no local ou delivery. Marlete observou a necessidade

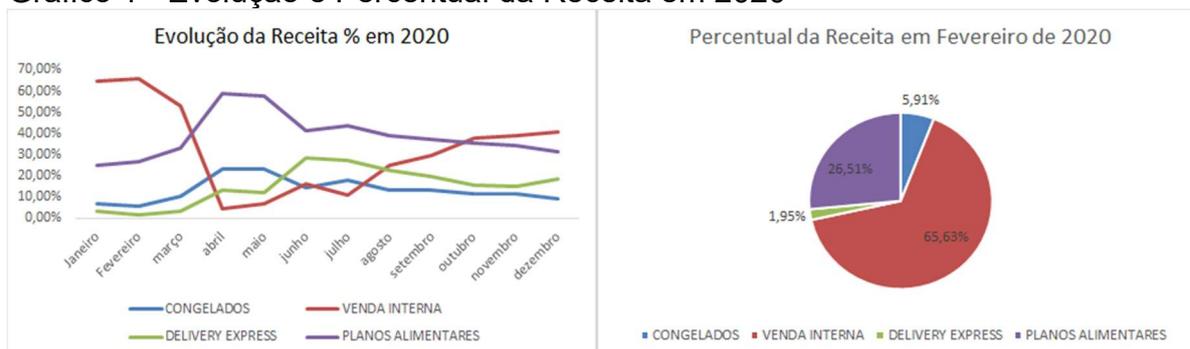
de expandir itens do seu cardápio para atrair clientes e aumentar a disponibilidade de opções de comida congelada, visto que a praticidade, a segurança e o distanciamento social aumentaram a demanda pelo delivery de refeições prontas.

A estruturação do marketing interno também contou ferramentas de marketing digital, ou seja, Marlete e Maria Fernanda aprenderam sobre *Google Ads e Facebook Ads*, para criação de anúncios pagos; *Google Meu Negócio*, o qual facilita que a empresa seja localizada nas Pesquisas do *Google* e do *Google Maps*, com informações de produtos, horário de funcionamento, fotos e promoções disponíveis ao usuário. É importante ressaltar que as agências antes contratadas já utilizavam estas plataformas, porém não havia o alinhamento das informações e dos resultados obtidos com a empresária Marlete, o que deixava uma ideia fragmentada sobre o que o marketing fazia e onde atuava. Além disso, Marlete e Maria Fernanda contrataram um plano da ferramenta *Mlabs* para gerenciamento das redes sociais, como agendar publicações, responder comentários e analisar métricas dos perfis no *Instagram e Facebook*.

Dessa maneira, Marlete e Maria Fernanda contornaram o impacto financeiro sofrido através das estratégias do marketing digital e da inovação em produtos, processos e *mindset*. Abaixo apresenta-se a evolução percentual de cada fonte de receita durante o ano de 2020 e o primeiro trimestre de 2021 (Gráfico 1). Para uma compreensão mais adequada, as legendas são descritas a seguir.

- Congelados: indica a venda de todos os produtos da linha de congelados, sem dividir por modalidade de venda, ou seja, inclui vendas de delivery ou presencial.
- Delivery Express: apresenta a venda dos produtos para delivery rápido, excluindo os produtos do item “Congelados”.
- Venda Interna: conta com o consumo de sucos naturais, sobremesas e o bufê saudável, excluindo a venda de congelados presencialmente, já contabilizada no item “Congelados”.
- Planos Alimentares: inclui a venda dos 03 tipos de planos alimentares (Emagrecimento, Ganho de Massa e Qualidade de Vida), através de entregas diárias. Esta fonte de receita atua como um plano de assinatura com venda antecipada, para refeições avulsas, de 15 ou 30 dias.

Gráfico 1 - Evolução e Percentual da Receita em 2020



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

No ano de 2020, a partir do início da pandemia em março, o primeiro impacto financeiro ocorreu com a queda de 65% para 52% da representatividade do bufê presencial, haja vista o decreto no dia 20/03/2020, restringindo o funcionamento à delivery e retirada de pedidos. O mês de abril, com 4,81%, trouxe a necessidade de novas formas de venda, o que é percebido no crescimento de planos alimentares para 58,79%, congelados 23% e *delivery express* 13,33%. Em maio houve a abertura do bufê para *take away*, ou seja, para o cliente se servir e comer a refeição em casa,

aumentando para 6,53% o percentual do bufê. Assim, Marlete e Maria Fernanda contam que entre os meses de março e julho a conjuntura era crítica quanto à gestão de pessoas, vendas, marketing e também financeira. Foram nestes meses que elas iniciaram a ter ideias dos Kits, como o do Dia dos Namorados, a “Quarta sem Glúten” e as promoções de “Kits Congelados”. A partir do dia 03 de agosto, com novas diretrizes municipais, houve a reabertura do bufê tanto para consumo presencial quanto “pegue e leve”. Tal medida refletiu na contribuição de 25,29% e evoluiu para 40,69% em dezembro. O momento instável permitiu notar a constante variação da receita ao longo dos meses, em especial conforme decretos e o cenário pandêmico.

Gráfico 2 - Evolução e Percentual da Receita em 2021



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Já em 2021, o bufê caiu para 29,93% em março, devido ao novo aumento de casos da Covid-19, e em contrapartida os planos alimentares, o *delivery express* e os congelados obtiveram crescimento, devido às ações de marketing descritas no Quadro 2. Marlete e Maria Fernanda, pela primeira vez, conseguiram compreender mais sobre a importância de estruturar essa área da empresa, pois em 2020, elas contam que o “gerenciamento da crise exigia a capacidade de pensar, agir e ter ideias rapidamente, mas nem sempre isso envolvia planejamento prévio”. Os gráficos ilustram a mudança de cenário ao se comparar o mês de fevereiro em 2020, antes da pandemia, e em 2021, haja vista a redução do bufê quanto principal fonte de receita e aumento das demais frentes de venda, traçando um novo caminho para o Natural Club, no qual o bufê presencial não terá projeto de expansão ao notar o potencial da venda online e do delivery, reflexões advindas com a pandemia.

Logo, diante da vivência deste “novo normal”, Marlete afirma que “existia uma lacuna entre ter os melhores produtos do mercado e não comunicar a nossa existência de maneira efetiva e que atendesse às necessidades das pessoas”. Em outras palavras, sem os aprendizados e resultados obtidos através do marketing, a empresa poderia ter resultados operacionais negativos até os dias atuais. A dupla de mãe e filha destacaram algumas lições aprendidas desde o início da pandemia: vantagem do marketing interno em alinhar e compreender estratégias, propósito e necessidades da empresa; importância do planejamento editorial; estar atento à evolução do mercado para inovar nos produtos e processos; buscar auxílio específico na área de *food service* - consultores especializados na área; relevância de implementar o branding; necessidade de gerenciar anúncios no google *Adwords* e de trabalhar a página da empresa no google meu negócio. Logo, dentre os 16 anos de existência no mercado de Cuiabá, foi no cenário da pandemia de Covid-19 em que o marketing digital “tomou corpo” e ganhou força dentro da empresa, abrindo novas oportunidades para escalar o negócio.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso apresenta uma situação real na qual é enfatizado o cotidiano de um restaurante de Cuiabá que nasceu com o propósito de promover alimentação saudável respaldada na ciência da nutrição. Foi em meio ao contexto de pandemia mundial de Coronavírus que Marlete e Maria Fernanda uniram forças em prol do desafio mais urgente para enfrentar o “novo normal” causado pela pandemia: o marketing digital de sua empresa. O marketing realizado objetivando impactar na receita financeira da empresa, aumentar a presença digital no mercado e estreitar a comunicação com o cliente. O objetivo deste caso é que seja utilizado como uma ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas à Marketing e Inovação, na graduação e em cursos de pós-graduação *lato sensu* na área da Administração. Mais especificamente, o enredo – a história do caso de ensino – favorece a reflexão e a discussão acerca de determinados conteúdos relacionados ao Marketing Digital e Inovação e, propõe os seguintes objetivos educacionais:

1. Relacionar o caso aqui proposto, na perspectiva de realidade empresarial, a uma perspectiva teórica.
2. Destacar atitudes empreendedoras, relacionando-as às situações vivenciadas pelos personagens em meio às dificuldades acarretadas pela pandemia;
3. Apontar as principais dificuldades enfrentadas, bem como as oportunidades aproveitadas por Marlete e Maria Fernanda, considerando o contexto de pandemia de coronavírus.
4. Promover a reflexão sobre a importância do Marketing Digital na atualidade para a manutenção e prosperidade de uma empresa familiar.

Fonte de Dados

Este caso de ensino é baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas presenciais com os sócios da empresa, situada em Cuiabá, Mato Grosso.

Sugestão para um plano de ensino

Este caso de ensino pode ser utilizado através da leitura e análise prévia dos alunos, com indicação de textos que darão base teórica ao entendimento e suporte à análise das questões. Recomenda-se, que o professor peça aos alunos para que respondam às questões propostas como atividade, orientando a entregar respostas individuais no dia definido para a discussão, deste modo, o professor poderá avaliar o progresso dos alunos no debate.

- 1) Você consegue perceber que há diferenças entre o Marketing Tradicional e o Marketing Digital? Quais características os diferenciam?
- 2) Por que a Natural Club, empresa já consolidada no mercado, precisou realizar uma revisão nas suas ações de marketing? Relacione com a teoria dos 8 P's de Marketing.
- 3) Como foram integrados os interesses da empresa com as necessidades dos clientes envolvidos no processo de desenvolvimento das estratégias de marketing?

Na aula definida para a discussão, sugere-se que o professor apresente os conceitos relacionados aos temas abordados no caso. Após esta breve explanação,

recomenda-se que sejam formados pequenos grupos (3 ou 4 alunos) para esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, compartilhar opiniões e discutir as questões previamente respondidas, no sentido de cada um dos grupos chegar a um entendimento coletivo. Na sequência, é interessante que se promova um debate com toda a turma e que sob a condução do professor, sejam confrontados os pontos de vista e *feedbacks* dos diferentes grupos formados. Em seguida, como forma de maior fixação do conteúdo exposto, é interessante solicitar aos grupos formados anteriormente, que desenvolvam uma proposta de abordagem respondendo às questões propostas, considerando os aspectos teóricos apresentados para entregar na aula seguinte.

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

Apresenta-se a seguir uma síntese dos conceitos de Marketing Digital, os quais podem servir como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a situação em questão. A ideia é que com o arcabouço teórico fornecido, os alunos tenham condições de compreender as variáveis que influenciaram as tomadas de decisões de Marlete e Maria Fernanda na manutenção do Natural Club.

Contextualização

As transformações geradas pela globalização viabilizam novas oportunidades para as empresas se adequarem às demandas do mercado. Assim, observa-se a necessidade de as organizações reformularem suas estratégias de comunicação, empregando cada vez mais o Marketing Digital como ferramenta para atrair consumidores. Machado (2014) ressalta que nessa nova conjuntura de revolução digital, o advento do marketing digital, que emprega a internet como um instrumento de trabalho para a evolução de suas atividades, busca melhoria no processo de comunicação entre empresas e clientes. Introduzir-se no mundo virtual para fazer compras era uma questão de interesse das pessoas, todavia, nos dias de hoje, transformou-se em uma necessidade, uma vez que é impossível não acessar a internet para fazer pesquisas de preços, promoções, locais de vendas, escolha de novos produtos e/ou marcas. E nesse sentido, as organizações são forçadas a desenvolverem seus canais de divulgação, como sites, blog, Instagram entre outros, objetivando alcançar novos clientes e fidelizando os já existentes, consolidando a sua imagem no mercado globalizado. Do mesmo modo, a identificação de novas ferramentas digitais que “captam a atenção dos consumidores será um crescente desafio para os profissionais de comunicação de marketing”, descreve Freundt (2012, p. 89).

Marketing Digital

No momento atual, com o avanço da internet e da comunicação, o marketing conquista um novo posto, com vistas a favorecer o relacionamento entre empresas e consumidores. Emerge, neste contexto, o conceito de marketing digital ou e-marketing, que de acordo com Gabriel (2010) trata-se do marketing que emprega estratégias com algum componente digital no mix de marketing. Nesta lógica, o marketing digital constitui-se como aquele que define e estabelece quais plataformas ou tecnologias serão utilizadas pelas organizações, para propagandear seus produtos e serviços, preços, promoções e locais de distribuição.

Para Wind (2008) a definição do marketing digital expressa a série de plataformas de acesso e ferramentas de comunicação que constituem os canais online, os quais são empregados na construção e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, apoiando todo o processo de compra (da pré-venda ao pós-venda). As plataformas de acesso oferecem conteúdo e viabilizam a interação através de diferentes ferramentas de comunicação. Não obstante, o principal combustível do marketing digital é o retorno sobre a conquista de novos clientes e a manutenção de relacionamentos com os clientes existentes.

Alkhateeb et al. (2008) afirma que a diferença entre o marketing digital e marketing tradicional consiste no fato do marketing digital empregar tecnologias digitais, as quais são relativamente mensuráveis, possibilitam conversas personalizadas e contribuem com a evolução dos relacionamentos entre clientes e empresas. Já o marketing tradicional, é muito mais direcionado à comunicação de massa.

Constata-se, desse modo, que o marketing digital não se constitui como o marketing tradicional mais desenvolvido, nem como um canal mais ágil ou mais moderno, e sim como uma nova abordagem para o marketing. Em outras palavras, a revolução digital transformou radicalmente o *core* do marketing. De acordo com Torres (2009, p. 72-79), o marketing digital é composto por sete ações estratégicas, as quais destaca-se abaixo:

- a) Marketing de conteúdo: conteúdo publicado em um site, visando torná-lo visível na internet e atraente ao consumidor;
- b) Marketing nas mídias sociais: as mídias sociais são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, interação social e o compartilhamento de informações em diferentes formatos;
- c) Marketing viral: envio de uma mensagem na internet de uma pessoa a outra, visando à transmissão de uma mensagem de marketing;
- d) E-mail marketing: as empresas adaptaram a velha mala-direta ao e-mail formando esse tipo de ação estratégica, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor;
- e) Publicidade on-line: iniciou-se a partir de banners publicados em sites, atualmente os banners ganharam animação, interação, som, vídeo e outros recursos;
- f) Pesquisa on-line: a pesquisa é à base da atividade de marketing, sendo que a pesquisa on-line pode ser apoiada por programas de computador, como os *spiders*;
- g) Monitoramento: é a ação estratégica que integra os resultados de todas as outras ações estratégicas, táticas e operacionais.

Ferreira Junior e Azevedo (2015), destacam que as principais estratégias do marketing digital estão concentradas em disseminar a mensagem certa para a pessoa certa e, no momento oportuno, adequado, aumentando assim a comunicação e, por consequência, a assertividade da ação de marketing. Por essa razão é que as redes sociais estão se caracterizando tão sedutoras para as campanhas de nichos específicos, com particularidades próprias de consumo, no entanto, concomitantemente, facilmente identificáveis. Adolpho (2011) destaca que a Metodologia 8 Ps constitui a base do marketing digital. Trata-se de um processo circular, o qual inicia no consumidor e termina no consumidor. O autor salienta que

“O processo dos “8 Ps do Marketing Digital” não é uma mistura de marketing digital com mais Ps do que os tradicionais 4 Ps. É um processo a ser seguido passo a passo para que sua estratégia de marketing digital central, que é se apoiar no grau de atividade do consumidor, possa ser cumprida com êxito. A metodologia proposta apresenta uma sequência formal e contínua de passos que levam a empresa a um processo cíclico de geração de conhecimento a respeito do consumidor e do seu próprio negócio na internet (que tem uma proposta de valor ligeiramente diferente do negócio offline), de qual a melhor maneira de divulgar sua marca, qual a melhor maneira de se apoiar na atividade do consumidor para estimular a circulação da informação e gerar a comunicação viral

da sua marca, como mensurar resultados e como reavaliar o perfil do público-alvo para direcionar as novas ações”(ADOLPHO, 2011, p. 276-277).

De acordo com Adolpho (2011) o planejamento de marketing digital deve ter as seguintes etapas: 1) Pesquisa: empresa buscará informações sobre seu público-alvo; 2) Planejamento: com as informações levantadas, será desenvolvida a estratégia de marketing; 3) Produção: serão executadas as estratégias; 4) Publicação: empresa disponibiliza o conteúdo ao público-alvo; 5) Promoção: serão desenvolvidas campanhas; 6) Propagação: divulgação das campanhas envolvendo redes sociais para acesso do público-alvo; 7) Personificação: fase de relacionamento com o consumidor, utilizando de meios para a fidelização do mesmo; 8) Precisão: finalização dos resultados obtidos pelo marketing digital.

Essa metodologia dos 8 Ps do marketing digital, constitui-se como uma sequência, um ciclo no qual após o 8º P regressa-se ao 1º P de forma com que sejam refinadas as ações e pesquisadas novas tendências (ADOLPHO, 2011).

Análise do Caso

Neste tópico, exibem-se algumas informações que subsidiarão o professor na discussão do caso com os alunos em sala de aula. Basicamente, o conceito de marketing vem sendo alterado desde a sua criação. As principais diferenças entre o marketing tradicional e o marketing digital são: a) em relação aos veículos (o marketing nas mídias sociais ocorre através da autopublicação de conteúdo gerado pelos usuários, enquanto o tradicional ocorre, principalmente, por meio da televisão, do rádio, de impressos etc); b) em relação ao marketing (nas mídias sociais, a base é o marketing "puxa", no qual os consumidores procuram informações das empresas, que devem fornecê-los de modo reativo se quiserem atender as necessidades do consumidor. Já no marketing tradicional, a base é o marketing "empurra", no qual a empresa empurra informação para o consumidor e espera que ele reaja de um modo específico); c) em relação aos custos (o marketing digital requer investimentos muito menores que o tradicional costuma exigir); d) em relação às mensagens (nas mídias sociais, as mensagens emitidas pela empresa, em geral, são mais sutis e, muitas vezes, transmitidas pelos próprios consumidores); e) em relação à interatividade (o marketing tradicional costuma gerar mensagens unilaterais, enquanto o marketing digital possibilita participação e interatividade, o que gera contínuas conversações entre empresa e consumidores) (VETTORI; FERREIRA JUNIOR, 2013). (Resposta da Questão 1).

Para entender os motivos da empresa ter tomado novas decisões, é necessário primeiramente frisar o contexto da pandemia como precursor de mudanças. Assim, a necessidade de buscar novas fontes de receita foi essencial para que o restaurante abandonasse práticas antigas e adotasse novas estratégias de marketing que pudessem favorecer a sua competitividade no mercado e, de forma prioritária, frente às consequências financeiras da Covid-19. Nesse contexto, os 8 Ps do Marketing Digital fazem com que a empresa extraia o máximo da estratégia de se apoiar no grau de atividade do consumidor e permitem que as empresas aprendam sobre o marketing digital de seu negócio, de sua área de atuação (ADOLPHO, 2011, p. 278). Dessa forma, foi fundamental para a empresária e a filha aprofundarem o conhecimento prático na área, desfragmentando a visão rasa do marketing no setor alimentício.

A relação entre a metodologia 8Ps e o caso apresentado permite visualizar:

Pesquisa: foi realizada uma pesquisa para compreender o comportamento do seu público e definir as duas personas referidas. Conforme Adolpho (2011, p. 279),” se você quer comunicar de forma eficaz, persuadir e vender, primeiro é preciso

conhecer profundamente para quem você comunicará sua marca e seus produtos ou serviços.” Isso traduz o início da estruturação do marketing interno da empresa respaldado em dados, fornecendo insights que muitas vezes não eram percebidos.

Planejamento: a partir de consultorias e da percepção de mercado, Marlete e Maria Fernanda planejaram ações online e offline para obtenção de resultados a curto prazo, em especial, descritas no Quadro 2. É possível perceber os benefícios advindos deste direcionamento prático quanto às ideias e ações implementadas, algo nunca realizado antes na empresa. Esta etapa de Planejamento é caracterizada como um documento que contém a explicação minuciosa do que será feito em cada uma das outras etapas. O planejamento deverá conter desde o layout que será desenvolvido, como será o trabalho de redes sociais, divulgação em links patrocinados, indicadores de resultados, como será o site entre outros aspectos do negócio (ADOLPHO, 2011).

Produção: dentro do contexto da pandemia, a execução do planejamento no 2º P deu-se conforme a capacidade da empresa naquele momento, haja vista as diversas demandas advindas do cenário de crise. Neste tópico é importante ressaltar que as ações realizadas faziam parte do gerenciamento da crise, ou seja, a execução teve grande importância para a sobrevivência financeira da empresa. De acordo com Adolpho (2011, 286) “o 3º P é a execução propriamente dita. A mão na massa, o “bloco na rua”. Tão importante quanto as ideias sensacionais que apareceram no 2º P é a execução delas. O 3º P cuida dessa execução”.

Publicação: neste tópico, acontece a alimentação do marketing digital, ou seja, com as ações realizadas, é necessário nutrir, através do marketing de conteúdo, as redes sociais online e também a comunicação offline. O restaurante apresentou esta iniciativa e a perspectiva de aprimoramento neste assunto tem potencial em atingir a persona desejada.

Este 4º P do marketing digital é certamente um dos mais extensos e importantes. Ele fala de dois tipos de conteúdo: aquele que você publica no site para atrair consumidores por meio da busca do Google, mas também como você deve postar conteúdo voltado para o público-alvo contemplando elementos persuasivos, objetivando transformar visitantes em clientes, conteúdo destinado a fazer com que o consumidor interaja com a marca, criando relacionamento, e o conteúdo que você estimula (que clientes produzam sobre sua empresa cocriando o seu *brand*) e que você produz e espalha por toda a rede. Esse último gera credibilidade (principalmente o produzido pelos seus clientes, como depoimentos) e aumenta a taxa de conversão. (ADOLPHO, 2011, p. 278).

Promoção: a empresa desenvolveu campanhas, como as “Temporadas”, de forma a iniciar com anúncios pagos. Segundo Adolpho (2011, p. 293), “Essa interação entre 5º P (Promoção) e 6º P (Propagação) é a essência do marketing viral”, ou seja, a etapa da Promoção deve estar em sintonia com o 6º P, no qual o efeito multiplicador tem o intuito de divulgar o conteúdo gerado para frente, tendo os consumidores como porta vozes da marca.

Propagação: a influência da opinião dos internautas tem reflexo direto na venda das marcas e conta com a repercussão das informações a seu favor. Nesse sentido, percebe-se que o Natural Club, em sua trajetória, contou com a comunicação “boca a boca” para propagar seu negócio e, com as mudanças no marketing digital, iniciou a geração de conteúdo até o 5º P e, a partir da consolidação da marca no meio digital, espera-se que o 6º P tenha início.

No 4º P você produziu e publicou conteúdo relevante para o público-alvo (relevância essa que você descobriu no 1º P), no 5º P você promoveu esse conteúdo pela rede para fazer com que os “alfas” os descobrissem e que

gostassem do que viram. A partir daí, no 6º P, você estimula os “alfas” (1% do mercado) a espalhar seu conteúdo pela rede para os multiplicadores (9% do mercado) para que estes os espalhem para o restante do mercado (os outros 90%). (ADOLPHO, 2011, p. 296)

Personalização: sendo um ponto de relacionamento com o consumidor, surge o questionamento “Como tratar todos da mesma maneira?”. A resposta a isso inclui pensar na comunicação do produto de forma comum aos consumidores e a personalizar a experiência ou um ponto de contato deste com a empresa. O Natural Club apresenta como exemplos do 7º P, os Planos Alimentares, produtos personalizados, e a criação da Lista de Transmissão VIP no *Whatsapp*, como forma inicial de personalizar a venda e o atendimento a um grupo de pessoas.

Precisão: a mensuração de resultados indica o desempenho das ações planejadas. Marlete e Maria Fernanda iniciaram a obter tais informações a partir da contratação do MLabs, software para gerenciamento das redes sociais e através da publicação de anúncios pagos, cujos dados são disponibilizados pelas próprias plataformas de anúncios. Entretanto, percebe-se que o último P traz informações capazes de indicar a eficácia das ações planejadas, o que não foi citado com precisão no presente artigo, sendo algo para o restaurante aprimorar. Somado a isso, Adolpho (2011, p. 303), destaca que “É preciso que você defina quais são os indicadores de resultado (KPIs) que mostrarão se você está andando para frente ou para trás”, isto é, mensurar resultados concretos (Resposta da Questão 2).

A pandemia trouxe um novo comportamento de consumo, bem como restringiu momentos de compras presenciais, sendo o delivery predominante na experiência do cliente. Com isso, o Natural Club, empresa com sistema de entregas próprio e por marketplaces já implementado, teve a necessidade de criar novos produtos e estratégias de marketing para aumentar a receita, haja vista que o bufê a quilo representava 65,63% do faturamento. Nesse sentido, é possível associar esta resposta ao 1º P (Pesquisa) e ao 7º P (Personalização) da teoria dos 8 Ps de Marketing, pois a compreensão das necessidades dos clientes envolve pesquisar o público-alvo e também personalizar o relacionamento com o consumidor. Segundo Adolpho (2011, p.279), “Entender como ele age no mundo online define suas estratégias no mundo offline. É o mesmo consumidor, mas que agora integra o mundo virtual, com muito mais liberdade e poder”, ou seja, a maior presença digital da empresa deu-se pela urgência do momento, mas também por interpretar que seu consumidor migrou para o meio online de forma majoritária.

De modo claro, os interesses do Natural Club eram se manter ativos no mercado em meio à crise, bem como estruturar o marketing interno, buscando se diferenciar da concorrência. Aliado a isso, observou-se o início de estudos sobre *branding* gastronômico, demonstrando a iniciativa de cada vez mais perpetuar a marca em consonância com seu nicho de mercado. O resultado disso foi a visualização de tendências de comportamento, gerando a criação de novos pratos congelados, kits família e outros produtos práticos para delivery. Isso permite unir as necessidades dos consumidores e os interesses de venda do restaurante, uma vez que “a personalização do relacionamento só é possível quando você conhece o seu consumidor e tem ferramentas para gerar inteligência para tal” (ADOLPHO, 2011, p. 719). Neste contexto, percebe-se que o desenvolvimento das estratégias de marketing ainda não envolve ferramentas inteligentes e avançadas, porém abarcam dados de pesquisa, conhecimento do público, mesmo que de forma informal e inovação nas ações realizadas, as quais mudaram a representatividade de cada fonte de receita, explicitadas nos Gráficos 1 e 2.

A relevância é a parte mais importante no relacionamento com o consumidor contemporâneo, sendo uma palavra sinônima de personalização, pois torna-se necessário conhecer muito bem o cliente para entregar-lhe o que precisa. (ADOLPHO, 2011). Com isso, nota-se que as estratégias de marketing devem ser direcionadas àquilo que gera relevância ao cliente, ou seja, personaliza a experiência ou torna o mais próximo de algo único, unindo interesses empresariais e de consumo (Resposta da Questão 3).

REFERÊNCIAS

- ADOLPHO, C. **Os 8 P's do marketing digital** - o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.
- ALKHATEEB, F. M. et al. Legal and Regulatory Risk Associated with Web 2.0 Adoption by Pharmaceutical Companies. **Journal of Medical Marketing**. 8(4):311-318. doi:10.1057/jmm.2008.20, 2008.
- CONSULTORIA PARA FOODSERVICE GALUNION. **Alimentação na Pandemia: como a covid-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação. Como a COVID-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação.** 2020. Disponível em: https://www.institutoqualibest.com/wp-content/uploads/2020/04/20200409_Covid19_Alimentacao_na_Pandemia_GQ-1.pdf. Acesso em: 27 abr. 2021.
- (DOU), Diário Oficial da União. **Portaria n. 188, de 3 de fevereiro de 2020.** 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- FERREIRA JUNIOR, A. B; AZEVEDO, N. Q. de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0.** Curitiba: InterSaberes, 2015. (Série Marketing Ponto a Ponto)
- FREUNDT, V. L. M. de A. **Métricas de avaliação de comunicação de marketing offline e online: um estudo sobre o setor dos bancos.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.
- GABRIEL, M. **Marketing na era digital.** São Paulo: Novatec, 2010.
- GROSSO, Superintendência da Imprensa Oficial do Estado de Mato. **Decreto Nº 419 DE 20/03/2020.** 2020. Disponível em: <http://www.transparencia.mt.gov.br/documents/363605/14442674/DECRETO+N%C2%BA+419%2C+DE+20+DE+MAR%C3%87O+DE+2020+-+Disp%C3%B5e+sobre+medidas+tempor%C3%A1rias+restritivas+%C3%A0s+atividades+privadas+para+preven%C3%A7%C3%A3o+dos+riscos+de.pdf/67ccdf9-1f30-2776-0216-10056d363723>. Acesso em: 17 abr. 2021.
- MACHADO, L. C. V. **A influência da tecnologia e da internet no marketing.** TeRCi, v. 04, n. 2, jul./dez. 2014.
- MERCADO de **Food Service prevê salto de recuperação com menos competidores em 2021.** Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL. Paraná, 11/12/2020. Disponível em: <https://pr.abrasel.com.br/noticias/noticias/mercado-de-food-service-preve-salto-de-recuperacao-com-menos-competidores-em-2021/>. Acesso em: 23 de abril de 2021.
- OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia.** Organização Pan-Americana de Saúde - OPAS Brasil, Brasília, 11 de março de 2020. Disponível em: <http://tiny.cc/jw1xtz>. Acesso em: 24 de abril de 2021.
- TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.
- VETTORI, P. B.; FERREIRA JUNIOR, A. B. **A utilização de mídias sociais como ferramenta de apoio ao marketing promocional na web.** 2013. 13f. (MBA em Gestão Empresarial) - Faculdades Opet, Curitiba.
- WIND, Y. **A plan to invent the Marketing we need today.** MIT Sloan Management Review, volume 49(4), 21–28. 2008.