

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

ELEN NEUMANN BALVEDI MAURMANN

**PLANO DE MARKETING PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA
COM SERVIÇO DE DRIVE-THRU, NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2009

ELEN NEUMANN BALVEDI MAURMANN

**PLANO DE MARKETING PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA
COM SERVIÇO DE DRIVE-THRU, NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos

Co-Orientadora: Mellina da Silva Terres

Porto Alegre

2009

ELEN NEUMANN BALVEDI MAURMANN

**PLANO DE MARKETING PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA
COM SERVIÇO DE DRIVE-THRU, NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos e Co-Orientadora: Mellina da Silva Terres.

Conceito final:

Aprovado em: de de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Membro:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Membro:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de comunicação.....	19
Figura 2 - Modelos de hierarquia de respostas.....	20
Figura 3 - Modelo de redução de perdas.....	36
Figura 4 – Mapa aéreo de localização.....	37
Quadro 1 - Números do setor de panificação.....	24
Quadro 2 - Média de todas as padarias pesquisadas.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	7
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.3	OBJETIVOS	9
1.3.1	Objetivo Geral	9
1.3.2	Objetivos Específicos	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	MIX DE MARKETING.....	10
2.1.1	Produtos/Serviços.....	10
2.1.2	Preço	13
2.1.3	Praça (Distribuição).....	16
2.1.4	Promoção	17
3	METODOLOGIA	22
4	RESULTADOS.....	23
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	23
4.2	VAREJO	26
4.3	PLANO DE MARKETING	27
4.3.1	Produto/Serviço.....	28
4.3.2	Preços	33
4.3.3	Praça (Distribuição).....	33
<i>4.3.3.1</i>	<i>Fluxo Operacional e Layout da Loja.....</i>	<i>35</i>
<i>4.3.3.2</i>	<i>Drive-Thru</i>	<i>37</i>
<i>4.3.3.2.1</i>	<i>Padaria com Serviço de Drive-Thru.....</i>	<i>38</i>
4.3.4	Promoção.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	45
	BIBLIOGRAFIA	46

APÊNDICE A – ENTREVISTAS48
ANEXOS65

RESUMO

O propósito central deste trabalho foi o de elaborar um plano de marketing para uma padaria com drive-thru, na cidade de Porto Alegre. Foram realizadas pesquisas exploratórias com levantamento bibliográfico e entrevistas de profundidade com especialistas do setor e proprietários de padarias no intuito de conhecer o setor de panificação e verificar a viabilidade desta inovação. A coleta de dados bibliográficos foi centralizada no mix de marketing, cujos elementos são: Produto ou Serviço, Preço, Praça ou Distribuição e Propaganda, além da Segmentação e Posicionamento. As entrevistas em profundidade foram realizadas com um especialista no setor de panificação, um especialista em marketing e um proprietário de padaria. Com os resultados, elaborou-se um plano de marketing, porém necessitará de futuras pesquisas para descobrir, de forma mais precisa, os hábitos de consumo do mercado-alvo para segmentar e posicionar adequadamente esta padaria.

Palavras-chave: plano de marketing, mix de marketing, drive-thru.

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O mundo passa por diversas transformações de cunho político, econômico, cultural, social e tecnológico, as quais geram novas tendências de mercado, assim, afetando de alguma maneira a estrutura da sociedade, das organizações, do perfil dos consumidores e dos profissionais que atuam nas mais diversas áreas. Essas transformações também têm exigido dos profissionais uma revisão de seus paradigmas de atuação no intuito de atender às necessidades e aos desejos dos clientes (GRASSELLI; SOUKI, 2007).

Em virtude desse contexto que se configura, é importante adquirir conhecimento e utilizar as informações para se adaptar com sucesso às novas circunstâncias. Sendo parte desse cenário, as organizações devem ser capazes de mudar de forma contínua e positiva, buscando novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento para enfrentarem épocas de desafios.

Dentre tantos desafios que se apresentam nessa conjuntura, segundo o Caderno de Saúde Pública do Rio de Janeiro (1997), uma nova circunstância é a falta de tempo que as pessoas sentem nas grandes cidades. Essa falta de tempo provocou uma reorganização da rotina interna da família. Comer em casa, nos grandes centros urbanos, não depende apenas de ter alguém que se ocupe do preparo da comida. A distância entre o local de trabalho e a casa, as dificuldades de deslocamento impostas pelo trânsito e o próprio ritmo da cidade dificultam a execução das refeições no domicílio. Havendo de destacar que as mulheres estão, a cada dia, ocupando mais espaço no mercado de trabalho e, assim, distanciando-se do papel doméstico da tanto tempo peculiar a elas. Em função deste “pouco” tempo, por conseguinte, estão diminuindo os rituais destinados à alimentação.

Com a redução destes rituais, o serviço de conveniência torna-se muito importante para esse tipo de consumidor, que apenas apanha a comida e vai embora. Para Malhotra (2006), as empresas que oferecem refeições de conveniência, opções à venda em máquinas e refeições para levar continuarão a conquistar maior participação no mercado de refeições.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em mérito à situação posta, o presente trabalho propõe a elaboração de um plano de marketing para a implantação de uma padaria na cidade de Porto Alegre, com serviço de drive-thru, visando a uma inovação no setor.

De acordo com Neves, Chaddad e Lazzarini (1999), uma mudança detectada dentro do varejo, no segmento da alimentação, é a perda de participação de mercado de formatos tradicionais, como feiras livres, açougues e lojas que não apresentam atrativos e soluções prontas aos consumidores. Todavia, outros serviços, tais como entregas a domicílio e vendas via internet, são cada vez mais utilizados e vêm ocupando importante espaço na distribuição de produtos do *agribusiness*. Também, as lojas varejistas em postos de combustíveis e as máquinas de vendas de produtos apresentam crescimento de mercado, além de outros formatos alternativos e criativos de distribuição de alimentos e bebidas.

Araújo e Tenser (2006) elucidam que a alimentação contemporânea nas grandes cidades (lugares preferenciais à instalação de *fast-foods*) não poderia se manter dentro das mesmas estruturas de antigamente: uma espécie de velocidade, de aceleração do tempo, demanda uma alimentação rápida.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p.357) consideram que:

Os clientes estão exigindo cada vez mais serviços conforme suas necessidades e disponibilidade de tempo. As empresas prestadoras de serviços profissionais podem oferecer maior acesso às respectivas organizações por meio da internet, do atendimento telefônico, da ampliação do horário de funcionamento e dos pontos de acesso não-tradicionais.

A partir desse panorama de mercado que se descreve, vislumbrou-se, neste estudo, que o sistema de drive-thru em uma padaria poderia oferecer um serviço de fácil acesso, ágil e prático, simplificando a vida das pessoas que não estejam dispostas a gastar seu tempo para estacionar o carro, circular à procura de produtos e ficar em filas para pagamento de seus produtos.

1.3 OBJETIVOS

Para encontrar respostas ao problema abordado, foram traçados os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para implantação de uma padaria com serviço de drive-thru, em Porto Alegre.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir o mix de produtos mais adequado.
- Escolher a estratégia de determinação de preços.
- Determinar qual será o meio de promoção.
- Definir como será a distribuição.
- Traçar a segmentação e posicionamento da padaria.

Para tanto este trabalho está organizado da seguinte forma: na primeira parte, faz-se uma introdução, a partir da qual, são apresentadas a delimitação do tema, a definição do problema e os seus objetivos. A segunda parte contempla a fundamentação teórica, destacando o mix de marketing (produto, preço, propaganda e praça), além de posicionamento e segmentação. A metodologia utilizada nesta pesquisa é vista na terceira parte; enquanto que a quarta parte se refere aos resultados e análise das entrevistas. As considerações finais são apresentadas na quinta parte; e as limitações e sugestões para futuras pesquisas são elencadas na sequência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados os seguintes tópicos: Mix de Marketing, Segmentação e Posicionamento.

2.1 MIX DE MARKETING

De acordo com o site da Associação Americana de Marketing (AMA), marketing é tudo aquilo que podemos fazer para que os clientes comprem nossos produtos e se sintam satisfeitos, ou seja, tudo o que for feito com esse objetivo é marketing. Kotler, Hayes e Bloom (2002), por sua vez, consideram o marketing um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos podem satisfazer suas necessidades e desejos através da criação, oferta e troca de produtos ou serviços com outras pessoas.

Para McDonald (2008, p.2), “a idéia central do marketing é criar uma compatibilidade entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores a fim de atingir os objetivos de ambas as partes”.

Nessa linha de conceituação, Fisk (1899) afirma que o marketing é uma disciplina criativa, embora seja surpreendentemente convencional em sua execução. O produto e a embalagem podem ser atraentes e a propaganda, às vezes, conta uma nova história, mas faltam soluções inovadoras reais para os problemas das pessoas, formas inovadoras de alcançá-las, usos inovadores da mídia para conectarem-se com elas e formas inovadoras de lucrar com as mesmas. O marketing precisa encontrar seu espírito criativo, aplicado de modo focado e disciplinado.

Com intuito de bem delinear o que seja marketing, faz-se imperioso estudarem-se os seus elementos. O Mix de Marketing, também denominado de 4Ps, ou seja, os elementos que o compõem, são os seguintes: Produto ou Serviço, Preço, Praça ou Distribuição e Propaganda (KOTLER, 2000). Estes quatro elementos serão mais bem explicados respectivamente, a seguir.

2.1.1 Produtos/Serviços

Um produto (ou serviço) é a experiência total do cliente ou consumidor ao tratar com uma organização (McDONALD, 2008).

“O serviço, particularmente, é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER, 2000, p.448).

As características que diferenciam os serviços dos produtos são a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Além disso, o critério de satisfação é diferente, e o cliente participa desse processo (KOTLER; HAYES, BLOOM, 2002).

Um produto, como enuncia MacDonald (2008), é um “solucionador de problemas”, ou seja, ele resolve os problemas do cliente, bem como, a partir dele, a empresa alcança seus objetivos. Ao comprar-se um produto, em verdade, compra-se um “conjunto particular de benefícios” que convergem a satisfazer necessidades e desejos visados (McDONALD, 2008). Quanto aos desejos, Kotler (2008) ressalta que são carências por satisfações específicas para atender a necessidades. Embora as necessidades das pessoas não sejam tantas, seus desejos são muitos. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais, incluindo Igreja, escola, famílias e empresas.

Todavia, é preciso enfatizar que os profissionais de marketing não criam necessidades: elas já existem antes deles. Os especialistas de marketing, junto com outras forças sociais, despertam e influenciam os desejos (KOTLER, 2008).

Segundo Kotler (2000, p.416), produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Continuando com essa conceituação, para Cobra (1997, p.339):

[...] o conceito de composto ou mix de produto significa a variedade de modelos de produto que ele possa oferecer ao cliente potencial. O composto de produtos apresenta três dimensões: amplitude, variedade e consistência (uniformidade). Para uma melhor compreensão, pode-se dividir um produto em cinco níveis: o benefício central, o produto genérico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial.

O nível mais fundamental é o central, ou seja, o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando. Um hóspede de hotel, por exemplo, compra descanso e pernoite (ZENONE, 2007).

O segundo nível, o produto genérico, caracteriza o produto em um sentido mais amplo. Assim, como elucida Zenone (2007), um quarto de hotel inclui uma cama, banheiro, toalhas, armário e penteadeira.

O terceiro nível, o produto esperado, é a divulgação de alguns atributos que iniciam a diferenciação do benefício central. Seguindo com o exemplo já formulado, os hóspedes do hotel esperam uma cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade. Como a maioria dos hotéis pode atender a essas expectativas mínimas, o hóspede normalmente decidirá pelo hotel mais conveniente ou menos caro (ZENONE, 2007).

Já o quarto nível, o produto ampliado, diferencia por completo o produto de seus similares, excedendo as expectativas do cliente. Um hotel pode incluir um aparelho de televisão com controle remoto, registro rápido, *check-out* expresso, boas refeições e serviço de quarto (ZENONE, 2007).

No quinto nível, descrito por Zenone (2007), está o produto potencial, ou seja, a possibilidade desse produto oferecer outras vantagens, transformações ou ampliações no futuro. É, nesse nível, que as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta. No caso de hotéis, uma transformação inovadora do produto tradicional poderia ser hotéis exclusivamente com suítes, onde hóspedes ocupam uma série de quartos.

Esse aspecto estaria convergindo à excelência de serviço:

[...] um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes (ALBRECHT, 1992, p.13).

Um estabelecimento de serviços de pequeno porte é o que, normalmente, pode tentar algo novo mais rapidamente e descobrir se funciona. Muitas das verdadeiras inovações em serviços começam nas mãos de pequenas empresas (ALBRECHT, 1994).

Albrecht (1992) relata que Albert Einstein, um de nossos maiores cientistas e filósofos, certa vez, descreveu sua visão sobre a realidade dizendo: “Deus está nos detalhes”. Ele acreditava que nada, ao nível microscópico da existência, tinha sido deixado ao acaso; tudo era planejado. A relação entre o fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato.

2.1.2 Preço

A definição do preço é de suma importância para o varejista. Segundo Parente (2000, p.160), *“de todas as variáveis do marketing mix, a decisão preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas”*. Kotler (1998, p.435) reforça ainda mais a importância do preço numa organização quando afirma que *“o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos”*.

A empresa pode estabelecer o preço de seus produtos se baseando em cinco objetivos principais: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto. Geralmente, as empresas estabelecem seus preços visando a maximizar seus lucros, obter retorno sobre investimento, margem sobre venda ou manter o *status quo*.

A definição da política de preços, também, deve levar em consideração alguns aspectos relativos ao comportamento do mercado consumidor, como a elasticidade, que reflete a sensibilidade dos clientes às alterações de preço, e o estudo dos segmentos de mercado, o qual permite o conhecimento das principais características dos consumidores, como, por exemplo, se são orientados para o custo ou benefício (PARENTE, 2000). Outro fator que influencia na determinação do preço é a exclusividade do produto, pois produtos exclusivos apresentam pouca sensibilidade à alteração de preço (PARENTE, 2000, p.170).

A decisão de precificação é importante, principalmente por duas razões: “o preço não afeta somente a margem por meio do seu impacto sobre a receita, afeta, também, a quantidade vendida mediante à sua influência sobre a demanda” (McDONALD, 2008, p.395). Assim, o preço tem forte impacto sobre os outros

elementos do mix de marketing, pois, além de afetar a receita da empresa, igualmente, influencia o mercado-alvo.

O preço tem um efeito interativo sobre os outros elementos do mix de marketing, assim, é essencial que faça parte do esquema consciencioso de marketing cujos objetivos foram claramente definidos (MCDONALD, 2008).

Uma estratégia muito utilizada no varejo é o preço de pacote e múltiplas unidades de preço. Trata-se de uma estratégia cujo preço de um conjunto de produtos é menor que o total de cada preço individual. Múltiplas unidades de preço vendem mais que uma unidade de produto, então, sendo estabelecido um preço menor que a soma de cada unidade individual, como a venda de quatro unidades pelo preço de três, por exemplo (COGAN, 1999).

A prática de utilizar pacotes é amplamente difundida na sociedade moderna. No dia-a-dia, podemos encontrar muitos exemplos, como a venda de refeições completas (entrada, prato principal e sobremesa) por um preço único ou sua variante *fast-food* (sanduíche, batatas-fritas, refrigerante).

Segundo resultados da dissertação de Gonçalves (2005), onde ele pesquisa “A Influência dos Pacotes de Preço na Decisão de Consumo de Serviços”, observa-se que comparações de médias mostraram que, na maioria das variáveis estudadas, não houve diferenças entre os clientes que haviam comprado o serviço através de um pacote e aqueles que compraram de forma individualizada. A única variável em que foi encontrada a diferença entre serviços comprados em pacote ou individualmente foi a percepção de desperdício. Porém, quando a compra é feita na forma de um pacote, no caso de não consumir uma das unidades, as pessoas podem realocar os custos entre as unidades efetivamente consumidas. Ademais, a transação em pacote enfraquece a relação entre custo e benefício, reduzindo a atenção aos custos irrecuperáveis e faz com que o preço de cada unidade seja avaliado em comparação ao preço total do pacote. Considerando esse raciocínio, é possível entender como o pacote de preços causou a redução na percepção de desperdício (GONÇALVES, 2005).

Alguns fatores são importantes para a determinação de preços, como: “objetivos (corporativos e de marketing) e o portfólio de produtos, o ciclo de vida do produto, concorrentes, concorrentes potenciais, custos (próprios e de concorrentes), canais de distribuição” (McDONALD, 2008, p.397).

À medida que o produto/serviço entra no mercado é importante estabelecer preços introdutórios que possam ter efeitos ao longo prazo. Portanto, deve-se considerar o ciclo de vida do produto e sua movimentação. Desse modo, é preciso decidir se os preços devem ser altos, baixos ou intermediários em relação ao mercado.

A política de preço de desnatação procura vender ao topo do mercado – o topo da curva de demanda – a preço alto - antes de visar aos consumidores mais sensíveis a preço. A desnatação pode maximizar o lucro no estágio de introdução no mercado para uma inovação, principalmente se há poucos substitutos ou se alguns consumidores não são sensíveis a preços. Essa política é também útil quando se não conhece muito a forma da curva de demanda. É seguro iniciar-se com um preço alto que os consumidores podem recusar, e depois reduzi-lo se for necessário (MC CARTHY; PERREAULT JR., 1997, p.278-279).

De outro modo, conforme esses autores, na política de preço de penetração, procura-se vender a todo o mercado a preço baixo. Tal abordagem pode ser inteligente quando o mercado de elite – aqueles dispostos a pagar um alto preço – é pequeno. A política de penetração é ainda mais atraente se a venda em quantidades maiores resultar na redução dos custos, em função da economia de escala. O preço de penetração pode também ser inteligente se a empresa espera por forte concorrência, logo após a introdução. Ele desencoraja a entrada de concorrentes no mercado (MC CARTHY; PERREAULT JR., 1997).

Ainda, na ótica de Mc Carthy e Perreault Jr. (1997), as reduções de preços atraem os consumidores, por isso, comumente, as empresas adotam a política de preço introdutório – “corte temporário no preço” – dessa forma, objetivando agilizar a entrada de novos produtos no mercado. Todavia, isso é transitório, é uma oferta de lançamento, na sequência, a ideia é aumentar o(s) preço(s). E quanto a tal aspecto, faz-se importante comentar que difere dos preços de penetração baixos.

Pode-se afirmar, resumidamente, que a desnatação acelera o surgimento da concorrência; enquanto a penetração de mercado a retarda (REVISTA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO; SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TURISMO, 2004).

Sempre que possível, uma empresa deve procurar mesclar os ingredientes do mix de marketing de uma maneira que sua “oferta” ao cliente possa ser comparada diretamente com a “oferta” de nenhum outro, pois, se for possível comparar duas

ofertas diretamente, é óbvio que aquela que tiver o preço mais baixo ganhará na maioria das vezes (McDONALD, 2008).

Outro fator importante a ser levado em conta são os custos: *“e não apenas nossos próprios custos, mas também os dos concorrentes, tentando entender a base de suas políticas de determinação de preços”* (McDONALD, 2008, p.399).

2.1.3 Praça (Distribuição)

Distribuição é a movimentação de todos os materiais, tanto antes quanto depois da produção. O termo “logística” também é usado nesse mesmo sentido, evidencia McDonald (2008). O papel fundamental da função da distribuição de uma empresa é garantir que “o produto certo esteja disponível no momento certo” (McDONALD, 2008, p.414).

O processo de fazer chegar mercadoria aos clientes é tradicionalmente conhecido como distribuição física e começa na fábrica.

A idéia da distribuição física expandiu-se para o conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimentos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos começa antes da distribuição física: tenta suprir os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), converte-os eficientemente em produtos acabados e os despacha a seus destinos finais. Uma perspectiva mais ampla engloba o estudo de como os próprios fornecedores da empresa obtêm seus insumos desde as matérias-primas. A perspectiva da cadeia de suprimentos pode ajudar uma empresa a identificar fornecedores e distribuidores melhores, além de melhorar sua produtividade – o que, em última instância, reduz os custos da empresa (KOTLER, 2000, p.557).

A logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais entre os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento (KOTLER, 2000).

Quatro importantes decisões devem ser tomadas em relação à logística de mercado (KOTLER, 2000, p.561):

1. Processamento de pedidos – a maioria das empresas está tentando diminuir o tempo entre o recebimento do pedido, a entrega e o pagamento.
2. Onde os estoques devem ser mantidos? (Armazenagem) – todas as empresas precisam armazenar os produtos acabados até serem vendidos,

o que gera ciclos de produção e de consumo que, raras vezes, coincidem. A função estocagem ajuda a atenuar as discrepâncias entre a produção e a demanda do mercado.

3. Qual é o nível de estoque que deve ser mantido? (Estocagem) – A tomada de decisões relativa a estoques leva em consideração quando fazer o pedido e quanto pedir. Os métodos de produção just-in-time prometem mudar as práticas de planejamento de estoques. A produção just-in-time consiste em fazer os suprimentos chegarem à fábrica na medida em que são necessários. Se os fornecedores forem confiáveis, então, o fabricante poderá manter níveis muito menores de estocagem e ainda atingir padrões de atendimento aos clientes.

4. Como os produtos devem ser despachados? (Transporte) – As opções de transporte afetarão o preço dos produtos, a pontualidade da entrega e as condições dos produtos ao chegarem ao seu destino; todos esses fatores determinam a satisfação dos clientes.

McDonald (2008) reforça essas definições inferindo que o resultado das atividades de distribuição de uma empresa é um sistema organizado para proporcionar uma ligação contínua desde o primeiro contato com o cliente até o momento em que o pedido é recebido e os bens/serviços são entregues e usados, com o objetivo de satisfazer continuamente às suas necessidades. Esse mecanismo deve abranger todos os aspectos do relacionamento.

Os elementos-chave dos serviços ao cliente em relação à distribuição são: disponibilidade do produto, duração total do ciclo do pedido e variação da duração do ciclo de pedido (McDONALD, 2008).

Observando a importância desse elemento, Drucker (apud KOTLER, 2003, p.52) enunciou: “As maiores mudanças ocorrerão nos canais de distribuição, não em novos métodos de produção ou consumo”. Isto é, “a escolha dos canais certos, convencendo-os a distribuir suas mercadorias e conseguindo que trabalhem como parceiros, é um grande desafio” (DRUCKER apud KOTLER, 2003, p.52).

2.1.4 Promoção

Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo. De acordo com Kotler (2000, p.570), o mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.

3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
5. Marketing direto: utilização de correios, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

McDonald (2008, p.350), por sua vez, distingue duas categorias principais de comunicação:

1. Comunicações impessoais, por exemplo, propaganda, expositores em ponto-de-venda, promoções de vendas, mídia eletrônica e relações públicas.
2. Comunicações pessoais (ou diretas, de pessoa a pessoa), por exemplo, “encontro” face a face entre um vendedor e o cliente, como venda pessoal e as centrais de atendimento.

A comunicação da empresa vai além das plataformas de comunicação. O feitiço e o preço do produto, a cor, a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores, esse conjunto articulado “diz” muito da empresa. Por isso, todo o contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente a um posicionamento estratégico (KOTLER, 2000).

Para McDonald (2008), é importante identificar as pessoas que têm influência significativa sobre a decisão de compra e quais são os benefícios específicos que cada influenciador quer. Similar a Kotler (2000), que considera que o público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando e onde e para quem comunicar.

Os principais elementos da comunicação apresentam nove elementos, os quais são visualizados na figura que segue:

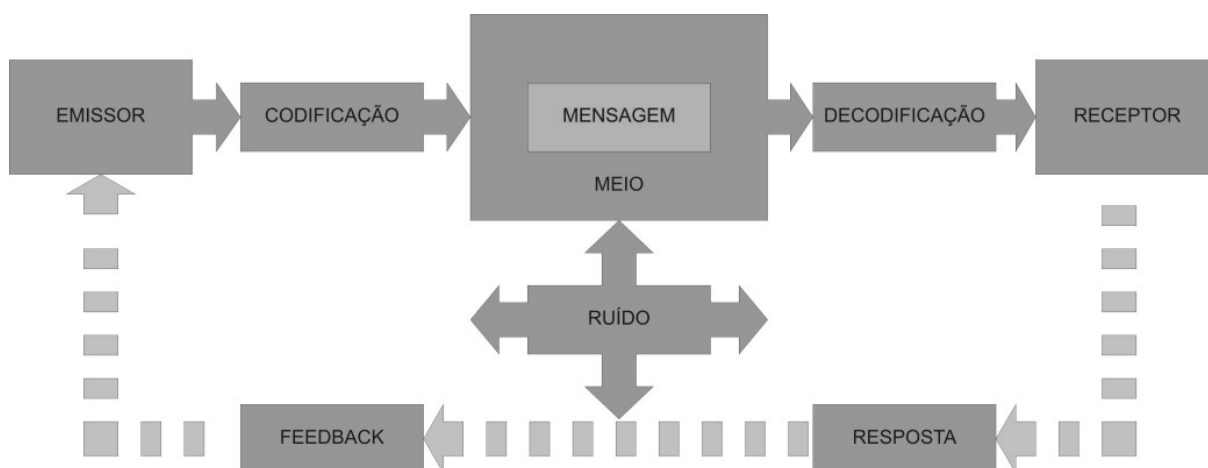


Figura 1 - Elementos do processo de comunicação.

Fonte: Kotler (2000, p.571).

O modelo enfatiza os principais fatores de uma comunicação eficaz. O emissor precisa saber a que público deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem com uma total compreensão da maneira como o público-alvo geralmente decodifica as mensagens. Precisa transmitir a mensagem por meios eficazes, que alcancem o público-alvo, e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas (KOTLER, 2000).

Depois de identificar o mercado-alvo e suas percepções, o comunicador de marketing precisa decidir sobre a resposta desejada do público. A figura, a seguir, resume os quatro modelos de hierarquia de respostas mais conhecidos.

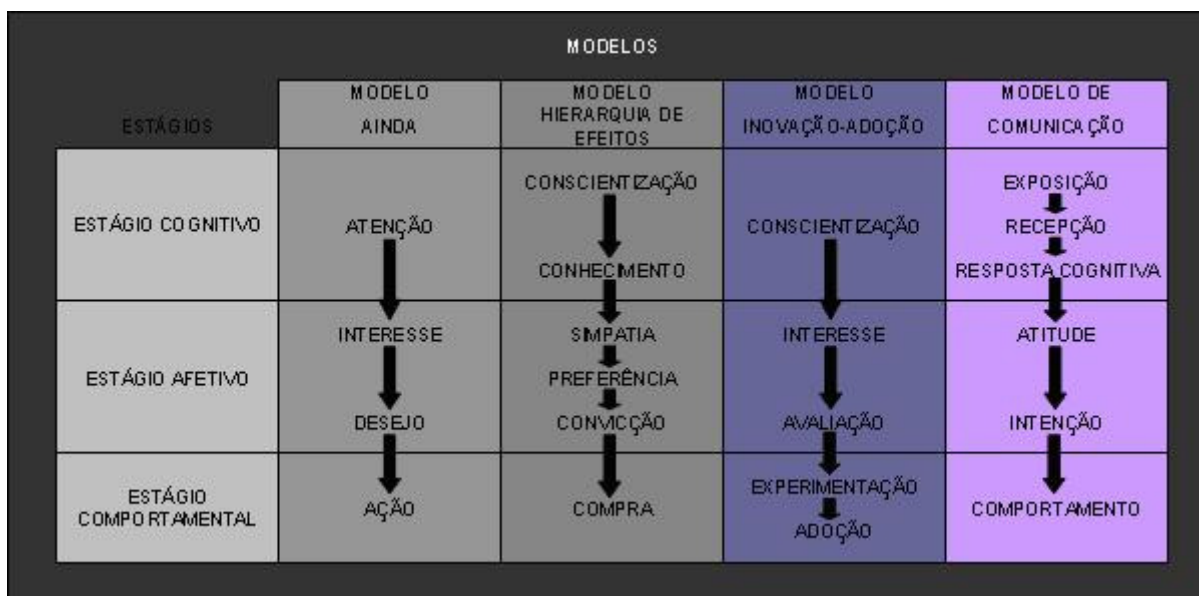


Figura 2 - Modelos de hierarquia de respostas

Fonte: Kotler (2000, p.575).

De acordo com Mc Carthy e Perreault Jr. (1997), para a promoção de uma empresa ser eficaz seus objetivos de promoção devem ser claramente definidos – porque o composto promocional correto depende do que a empresa pretende realizar. É útil considerar três objetivos básicos de promoção: informar, persuadir e lembrar os consumidores-alvos sobre a empresa e seu composto de marketing. Esses objetivos procuram afetar o comportamento do consumidor fornecendo mais informações.

Para conseguir vendas lucrativas, segundo McDonald (2008), os objetivos da comunicação são de: instruir e informar o mercado-alvo, fazer o *branding*¹ e construção de imagem da empresa, afetar as atitudes do consumidor e alcançar a fidelidade e lembrança do mercado-alvo.

Todavia, deve a empresa recordar que a eficácia das ferramentas promocionais varia, bem como os diferentes estágios do ciclo de vida do produto (KOTLER, 2000, p.588):

- No estágio introdutório, a propaganda e as atividades de relações públicas têm a relação custo/benefício mais positiva, seguidas pelas vendas

¹ *Branding* é muito mais do que dar nome a uma oferta; é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Significa viver a marca (KOTLER, 2006).

pessoais, para aumentar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas, com o objetivo de induzir a experimentação do produto.

- No estágio de crescimento, todas as ferramentas podem ser menos agressivas, porque a demanda já está sendo impulsionada pelo “boca-a-boca”.

- No estágio da maturidade, a promoção de vendas, a propaganda e as vendas pessoais tornam-se mais importantes, nessa ordem.

- No estágio do declínio, a promoção de vendas continua forte, a propaganda é reduzida e os vendedores dão o mínimo possível de atenção ao produto.

É importante lembrar que, no marketing de serviços, existe o cliente interno, que são os vendedores e/ou funcionários. Um objetivo da comunicação é informar a este cliente sobre elementos da estratégia de marketing – assim, trabalharão juntos, como uma equipe, para implementá-la (MC CARTHY; PERREAULT JR., 1997).

3 METODOLOGIA

Segundo a American Marketing Association (AMA), a pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing. Mais especificamente, a pesquisa de marketing define as informações usadas para identificar as oportunidades e problemas de marketing; projeta o método para coletar essas informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica as descobertas e suas implicações.

Considerando os objetivos propostos para este estudo, o procedimento metodológico escolhido foi a pesquisa exploratória através de levantamento bibliográfico e entrevista em profundidade com especialistas e proprietários de padarias.

Escolheu-se a pesquisa exploratória, pois esta tem como objetivo entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. A pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto do problema (MALHOTRA, 2006).

O levantamento bibliográfico foi fundamental para a elaboração dos roteiros das entrevistas em profundidades que tiveram uma abordagem direta, onde o objetivo do projeto foi revelado aos respondentes. Os questionários das entrevistas foram diferentes para cada tipo de entrevistado (Apêndice A). Para os proprietários de padaria, o objetivo principal da entrevista era conhecer melhor o setor estudado. Já para os especialistas, a entrevista tinha a finalidade de descobrir a opinião do entrevistado sobre o assunto.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

A Região Sul do Brasil sofreu com os efeitos da crise financeira global, principalmente por depender das exportações. Também foi atingida pela estiagem que arruinou o crescimento da sua safra de grãos em 2009. Porém, o Sul continua sendo um dos centros de consumo mais importantes do país, segundo a Revista Amanhã (2009).

Hoje, os três estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) detêm a segunda maior renda per capita do país. Ostentam os melhores indicadores de qualidade de vida do país, a começar pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que leva em conta fatores como longevidade, renda e educação (REVISTA AMANHÃ, 2009).

Essas características atraem para a região mais investimentos por possuírem mercados mais rentáveis, diversificados e segmentos sociais bem definidos. Os consumidores são mais opulentos e exigentes, mas menos impulsivos e menos tolerantes a mudanças. De certa forma, o Sul é um mercado à parte, onde a regra dos 4Ps tem de obedecer a critérios peculiares. Os Ps de “Produto” e “Promoção”, por exemplo, costumam ter importância redobrada, ao contrário de “Preço”, que exerce um impacto menor no mix de marketing das empresas. “O planejamento das famílias é maior. As pessoas aceitam pagar mais, desde que o produto dure mais, seja confiável e tenha qualidade reconhecida”, garante Denise Pereira, gerente de marketing de consumo da Intel Brasil (REVISTA AMANHÃ, 2009).

Outra característica é o conservadorismo, apesar de a integração entre mercados ser grande, a região continua apegada aos valores e histórias locais, influência da imigração europeia ainda viva em hábitos de consumo, principalmente, os ligados à alimentação.

Conquistar o consumidor mais exigente do Brasil não é fácil. Mas é possível. Para isso, o primeiro passo é dar a ele todas as informações de que precisa (REVISTA AMANHÃ, 2009). As empresas que superam essas barreiras encontram consumidores leais e com alto poder aquisitivo. Segundo a Target, Florianópolis e

Porto Alegre estão entre as cidades que apresentam maior consumo per capita do país, de R\$16,8 mil e R\$16,5 mil por ano (REVISTA AMANHÃ, 2009).

Observando-se o setor de panificação brasileiro, registrou-se um crescimento de 11,04% nas vendas, em 2008, segundo levantamento realizado pelo Programa de Apoio à Panificação (PROPAN, 2008). É um índice maior que de grandes redes de supermercados como Pão de Açúcar (8,5%) e Carrefour (8,1%), o que indica o bom momento vivido pelo setor.

As padarias têm sido bem-sucedidas em processos de melhoria da gestão, conseguindo menor desperdício e organização da produção (que se reflete na queda do CMV). Isso se reflete no maior consumo por parte dos clientes, explicitado no aumento do tíquete médio (cupom fiscal) e no desmanche de sacos de farinha, assim, incidindo diretamente no aumento das vendas (PROPAN, 2008). Para melhor visualização dos números do setor vejamos o quadro abaixo.

Operação	Variação
Vendas	Aumento de 11,04%
CMV	Redução de 1,7%
Custos Operacionais	Queda de 0,5%
Lucro Líquido	Aumento de 6,27%
Funcionários	Crescimento de 4,61%
Fluxo Clientes	Aumento de 1,71%
Tíquete médio	Crescimento de 9,17%
Consumo Farinha	Aumento de 2,49%

Quadro 1 - Números do setor de panificação

Fonte: PROPAN (2008).

O presidente da ABIP, Alexandre Pereira Silva, destaca:

Os bons resultados que o setor apresentou atestam o acerto das iniciativas desenvolvidas pelo Programa de Apoio à Panificação, focado na melhoria da gestão e desempenho dos empresários que operam no segmento, e das

ações conduzidas pela entidade para conferir maior competitividade ao setor (ABIP, 2009).

Dentre os esforços realizados pela entidade, o executivo destaca o pleito – acatado pelo governo federal – de redução do PIS-Cofins incidente sobre o trigo e derivados, a isenção da TEC para importação de trigo de países não-integrantes do Mercosul e a suspensão do Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante (AFRMM), que reduziram substancialmente o preço da matéria-prima para as padarias (ABIP, 2009).

Conforme quadro 2, o faturamento do setor chegou a R\$43,98 bilhões em 2008, contra R\$39,61 bilhões em 2007. O número de padarias também aumentou, passando de 63 mil lojas em funcionamento. Estas atenderam a mais de 40 milhões de pessoas por dia. Outro destaque é a geração de empregos: em 2008, as padarias geraram mais de 30 mil empregos formais (4,61% de aumento nos postos de trabalho) (PROPAN, 2008).

		2007	2008
Faturamento		R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões
Número de Lojas		52.286*	63.200**
Volume de vendas por departamento	Mercearia	R\$ 3,57 bilhões	R\$ 3,95 bilhões
	Bebidas	R\$ 3,96 bilhões	R\$ 4,39 bilhões
	Frios	R\$ 2,38 bilhões	R\$ 2,63 bilhões
	Congelados	R\$ 1,19 bilhões	R\$ 1,31 bilhões
	Laticínios	R\$ 2,77 bilhões	R\$ 3,07 bilhões
	Cigarros	R\$ 2,77 bilhões	R\$ 3,07 bilhões
	Bomboniére	R\$ 1,19 bilhões	R\$ 1,31 bilhões
	Sorvetes	R\$ 0,79 bilhões	R\$ 0,87 bilhões
	Produção	R\$ 19,01 bilhões	R\$ 21,11 bilhões
	Leites	R\$ 1,98 bilhões	R\$ 2,19 bilhões
Frequentedores das lojas / dia		36,4 milhões	40,42 milhões
Consumo per capita		33 kg	33,5 kg

Quadro 2 - Média de todas as padarias pesquisadas

Fonte: PROPAN (2008).

Dentro do quadro nacional, o Rio Grande do Sul fica em terceiro lugar em relação à concentração de padarias do país, com o número de 6.068 mil empresas cadastradas no PROPAN. Atualmente, em Porto Alegre, existem cerca de 680 padarias de acordo com a TeleListas². Porém, nenhuma delas apresenta o serviço de drive-thru.

4.2 VAREJO

Conforme Kotler (2000), o varejo consiste nas atividades relativas à venda direta de produtos ou serviços aos consumidores finais para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

As principais funções do varejo envolvem a divisão de quantidades (o consumidor pode comprar em quantidades menores), conveniência espacial (localização das lojas facilita a compra), diminuição do tempo de espera na compra e a oferta de uma variedade de produtos suficiente e serviços gerais prestados aos consumidores.

No caso de alimentos, os formatos mais importantes para a distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros tipos de estabelecimentos. Dessa forma, padaria pode ser classificada como uma loja de especialidade. Considerando a análise de linha de produtos de varejo, Levy e Weitz (2000) colocam que uma loja de especialidade oferece um mix de produto não muito abrangente, ou seja, sem muita variedade de linhas de produto, mas oferece diversas opções dentro das linhas que possui.

Conquanto o termo padaria seja automaticamente relacionado com a comercialização de produtos alimentícios de consumo diário, é importante destacar que atualmente existe o desenvolvimento de diferentes tipos de estabelecimentos.

² TeleListas é uma empresa do Brasil, editora de listas telefônicas impressas e eletrônicas. Com as listas impressas, publicadas em 25 estados, e o portal TeleListas.net, o Grupo TeleListas cobre 100% da rede nacional, atingindo mais de 100 milhões de pessoas (<http://www.telelistas.net>).

Um trabalho elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2001) classificou as padarias nos seguintes tipos:

- 1) Padarias tipo Boutique: são aquelas localizadas em regiões de alto poder aquisitivo, onde são comercializados, em sua maioria, produtos próprios e importados, sendo que o número de padarias desse tipo, no Brasil, não é, ainda, expressivo.
- 2) Padarias de Serviço: são aquelas localizadas em regiões centrais e em ruas de grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos típicos de padaria e confeitaria, oferecem, também, dentre outros, serviços de bar, lanchonete e *fast food*.
- 3) Padarias de Conveniência: localizam-se em bairros residenciais. Além de oferecer os produtos e serviços das Padarias de Serviço, possuem um grande volume de produtos considerados de conveniência, com algumas chegando a comercializar cerca de 3.000 itens.

Também, temos de elencar os denominados “Pontos Quentes”, que se trata de uma tendência de origem europeia, em que a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados, bem como outros de pães congelados para assar no ponto quente. A vantagem é que não há necessidade de grandes espaços, haja vista a inexistência de um setor de produção, e, além disso, a reposição do estoque é realizada, diariamente, pela matriz, reduzindo, assim, os custos a serem incorridos com mão-de-obra e estocagem (BNDES, 2001).

Como mencionado no início deste estudo, muitos consumidores, simplesmente, não têm muito tempo para fazer compras como no passado – e crescente número deles está disposto a pagar pela conveniência. Em consonância a essa realidade, provavelmente, as lojas continuarão propiciando compras cada vez mais convenientes, dessa forma, ficando abertas até mais tarde e mantendo sortimentos amplos, assim, evitando faltas de itens no estoque e proporcionando a compra em um só local. Esse interesse por conveniência e economia de tempo deve também levar ao crescimento da compra diretamente da residência (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

4.3 PLANO DE MARKETING

Um plano de marketing consiste na aplicação planejada de recursos de marketing para atingir objetivos de marketing (MCDONALD, 2008). Sendo assim, nos itens a seguir, está descrito um plano de marketing para uma padaria com

serviço de drive-thru, com base na fundamentação teórica, análise de entrevistas e resultados da caracterização do setor e varejo, sempre com foco nos objetivos traçados.

4.3.1 Produto/Serviço

O serviço de drive-thru na padaria proposta oferecerá ao cliente agilidade e rapidez na compra de produtos de consumo diário, propiciando a ele mais comodidade e ganho de tempo.

Muitas características que serão implantadas na padaria proposta serão de acordo com o conceito do McDonald's, como qualidade da comida, serviço rápido e uniforme, limpeza. E isso, por si, só pode criar uma enorme diferença em relação ao setor.

De acordo com Fontenelle (2002), o McDonald's conseguiu uma façanha porque calçou seus ideais em uma "cultura de controle", que veio a reboque do desenvolvimento técnico, pois, além de asséptico, tornou-se um espaço previsível, onde o consumidor sempre sabe como deve se comportar, o que esperar, o que vai comer e quanto vai pagar. Existe uma absoluta uniformidade no comportamento do quadro de funcionários e do público consumidor: o tempo de espera é definido, há constância nas ações e as falas são prescritas, desde o momento em que se faz até o "tenha um bom dia". De acordo com Freud (apud FONTENELLE, 2002), a ordem está profundamente ligada à repetição.

Os produtos oferecidos nesta padaria serão diferenciados, com matéria de origem de primeira qualidade, porém terá um mix de produtos enxuto para garantir a agilidade no atendimento, atributo essencial neste tipo de prestação de serviço. Os alimentos serão preparados com base em uma linha de montagem, e a simplicidade dos procedimentos permitirá que a padaria se concentre na qualidade de cada passo da operação. Outro fator importante para os produtos e serviços é a previsibilidade, em que o cliente tem à sua disposição sempre o mesmo padrão de comida e atendimento.

Como definido por tantos autores, para a elaboração mais precisa de um mix de produto é necessário aplicar pesquisas no intuito de descobrir qual é o público-alvo e quais são seus hábitos. Desse modo, de acordo com as três entrevistas

realizadas neste estudo, o mix de produtos deverá contemplar produtos tradicionais de padarias, como:

- 06 tipos de pães:
 - pão francês;
 - pão integral;
 - pão baguete;
 - pão cervejinha;
 - pão de forma;
 - pão ciabata.

- 12 acompanhamentos:
 - presunto (magro/gordo);
 - peito de peru;
 - salame italiano;
 - copa;
 - queijo mussarela;
 - queijo prato;
 - queijo provolone;
 - queijo minas;
 - requeijão;
 - requeijão light;
 - manteiga (com sal/sem sal);
 - margarina (com sal/sem sal).

- 12 bebidas frias:
 - leite integral (500ml/1 litro)
 - leite semidesnatado (500ml/1 litro)
 - leite desnatado (500ml/1 litro)
 - achocolatado (200ml/1 litro)
 - suco natural 2 sabores (1 litro);
 - água mineral com gás (500ml/1 litro);

- água mineral sem gás (500ml/1 litro);
 - refrigerantes 4 sabores (600ml/2 litros);
 - refrigerantes light 4 sabores (600ml/2 litros);
 - chás 2 sabores (lata/1 litro);
 - chás light 2 sabores (lata/1 litro);
 - iogurtes 3 sabores (1 litro).
- 08 bebidas quentes:
 - café expresso (75ml/150ml);
 - café carioca (75ml/150ml);
 - café com leite (75ml/150ml);
 - café descafeinado (75ml/150ml);
 - capuccino (75ml/150ml);
 - mocaccino (75ml/150ml);
 - chocolate (75ml/150ml);
 - chás 4 sabores (75ml/150ml).
- 06 salgados:
 - pão de queijo (mini/grande);
 - croissant com recheio de carne;
 - croissant com recheio de frango/catupiry;
 - croissant com recheio de presunto/queijo;
 - croissant com recheio de calabresa;
 - croissant com recheio de queijo.
- 06 sanduíches quentes:
 - farroupilha quente;
 - pão francês com recheio de presunto / mozzarella de búfala / tomate fresco / manjeriçã fresco;
 - pão francês com recheio de presunto cru / queijo branco / azeitonas pretas / rúcula / azeite de oliva;

- pão francês com recheio de picanha defumada / queijo mozzarella / rúcula / tomate seco;
- pão francês com recheio de mozzarella de búfala / tomate seco/manjericão fresco;
- pão francês com recheio de queijo mozzarella / queijo branco / queijo provolone / alface americana / tomate fresco / manjericão / azeite de oliva;
- 06 sanduíches frios:
 - farroupilha frio;
 - pão francês com recheio de presunto / mozzarella de búfala / tomate fresco / manjericão fresco;
 - pão francês com recheio de presunto cru / queijo branco / azeitonas pretas / rúcula / azeite de oliva;
 - pão francês com recheio de picanha defumada / queijo mozzarella / rúcula / tomate seco;
 - pão francês com recheio de mozzarella de búfala/tomate seco/manjericão fresco;
 - pão francês com recheio de queijo mozzarella / queijo branco / queijo provolone / alface americana / tomate fresco / manjericão / azeite de oliva;
- 12 doces:
 - croissant com recheio de goiabada;
 - croissant com recheio de chocolate preto;
 - croissant com recheio de chocolate branco;
 - croissant com recheio de doce de leite;
 - bolo de chocolate (300gr)
 - bolo de cenoura (300gr)
 - bolo de laranja (300gr)
 - bolo mesclado (300gr)
 - sonho assado com recheio de chocolate
 - sonho assado com recheio de baunilha
 - sonho assado com recheio de doce de leite
 - sonho assado com recheio de nutella.

Algumas características importantes em relação aos produtos que serão vendidos, além da qualidade e aparência, são embalagens criativas, interativas e com materiais ecologicamente corretos. Os produtos que já são processados, como os croassants, pães de queijo, presuntos, queijos, entre outros, serão previamente embalados; e os produtos que precisam de finalização, como os sanduíches quentes, serão aquecidos em fornos especiais que demoram doze segundos para aquecer o produto.

O produto diferencial da padaria, a estrela de consumo, como o entrevistado Sergio Santanna, coordenador de Marketing da empresa Puras do Brasil SA, comentou, será o pão francês e as preparações que serão feitas com ele, como os sanduíches. O pão francês terá horários preestabelecidos de fornadas, que coincidem com os maiores fluxos da loja. E os sanduíches que serão feitos com ele serão com matérias-primas diferenciadas e de excelente qualidade.

Quanto às características para o serviço desta padaria, será alcançar excelência em serviço, que contemple, para o caso em estudo, a rapidez no atendimento em primeiro lugar; bom atendimento, com educação e cordialidade; uniformes bonitos e sempre limpos; e limpeza de todas as áreas pertencentes à padaria. Pensando em rapidez no atendimento, serão criados “combos” que são produtos vendidos em pacotes com um mix pré-determinado.

Conforme entrevista realizada com Eduardo Bomfiglio, sócio e proprietário da padaria Mercopan em Porto Alegre, a maior dificuldade no setor é a mão-de-obra. Para amenizar este problema, que influencia diretamente a excelência em serviço, a padaria oferecerá ao profissional alguns benefícios, como participação nos resultados, distinção por tempo de serviço, programa de capacitação e, provavelmente, bolsa ensino.

Por ser uma padaria com serviço de drive-thru e com ideia central de facilidade de compra, é interessante que o horário de funcionamento seja mais amplo que de uma padaria tradicional, onde hoje, de acordo com Eduardo Bomfiglio, alguns clientes já solicitam a necessidade de um horário maior. A partir dessa demanda, o horário de funcionamento estabelecido será de segundas-feiras a sextas-feiras das 6:30 às 22:00 horas, sábados das 8:00 às 22:00 horas e domingos das 8:00 às 20:00 horas.

As características principais que diferenciam os serviços dos produtos em si são: a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. O serviço de padaria drive thru é um mix de produto e serviço. Contudo, no momento que o cliente provar o serviço e o produto da padaria, ele perceberá a rapidez no atendimento e entrega dos produtos e a qualidade destes, que serão resultado de uma operação bem estruturada, com fluxo contínuo do processo de fabricação até a entrega.

4.3.2 Preços

A política de preço que se pretende adotar é o preço de desnatação. Por ser uma inovação no setor, propiciará uma maximização do lucro no estágio de introdução. Isso irá ajudar a reaver o investimento inicial mais rapidamente também selecionando o público consumidor.

Graças ao serviço de drive-thru, esta padaria promoverá um diferencial em relação à concorrência devido ao atendimento mais rápido, por isso o preço inicial pode ser um pouco mais elevado, porém o preço mais elevado estará nos produtos diferenciados, excluindo o pão francês, que é um produto praticamente tabelado neste setor. Os produtos que são encontrados na concorrência com facilidade e não apresentem qualquer diferencial, como leite, frios, refrigerantes, entre outros, também manterão o preço de mercado.

Uma estratégia que será utilizada é o preço pacote, ou “combos”, que facilitará o processo operacional, auxiliando na agilidade do atendimento, além de propiciar vantagens ao consumidor.

4.3.3 Praça (Distribuição)

Segundo Kotler (2000), a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos. A partir disso, será adotada como estratégia a técnica japonesa denominada de KAN BAN, integrada no conceito *JUST IN TIME*, hoje, largamente difundida quando se fala sobre produção ou administração de estoque. Essa estratégia nasceu na maior fábrica automobilística do Japão, a TOYOTA (LIKER; MEIER, 2007).

O fundamento básico desta técnica centra-se em manter um fluxo contínuo dos produtos que estão sendo manufaturados. O KAN BAN (etiqueta ou cartão) inova aplicando o conceito de eliminar estoques (estoque zero), os materiais e componentes agregados ao produto chegam ao momento exato de sua produção/execução (*just in time*) (LIKER; MEIER, 2007).

A integração deste fluxo é denominado produção no momento exato (*just in time*), isto significa produzir somente os itens necessários na quantidade necessária e na hora certa (LIKER; MEIER, 2007). Para a implementação total do KAN BAN serão necessários alguns meses para coletar as informações referentes aos produtos mais vendidos, qual o horário de maior fluxo, épocas do ano de alta e baixa de vendas, criando assim um histórico. A partir dos dados coletados é que se poderá ajustar as compras e estoques, saber o momento certo e quantidades de cada fornada, oferecendo produtos sempre novos ao cliente e sem desperdícios à empresa.

Como resultante, a força de trabalho e os inventários são reduzidos naturalmente, obtendo-se aumento da produtividade e a redução de custos, conseqüentemente, resultam maior lucratividade e preços mais competitivos (LIKER; MEIER, 2007).

Segundo McDonald (2008), a atividade de distribuição liga de forma contínua o cliente à empresa desde o momento que é feito o pedido até o momento que é entregue o pedido, com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor. De acordo com os estudos feitos, uma necessidade que as pessoas sentem hoje é a rapidez no atendimento, conforme entrevista com o proprietário da padaria Mercopan, Eduardo Bomfiglio.

O serviço de drive-thru em uma padaria é uma forma inovadora de distribuição para o setor de panificação. Porém, a padaria estudada, além do serviço de drive-thru, oferecerá ao cliente a opção de venda no balcão e terá uma área com mesas e cadeiras para os clientes que optarem em consumir os produtos no local. Os produtos oferecidos no drive-thru serão os mesmos oferecidos no balcão, e cada serviço, seja atendimento pelo drive-thru ou atendimento no balcão, haverá atendentes e caixas distintos, porém os profissionais responsáveis pela montagem dos produtos serão os mesmos, tendo, ainda, profissionais responsáveis apenas pela limpeza e higienização do local.

4.3.3.1 Fluxo Operacional e Layout da Loja

O ambiente é um aspecto importante para lojas de varejo. Todas as lojas têm um *layout* que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior e arredores. Para que o serviço de drive-thru funcione adequadamente é importante que o fluxo de acessos seja bem definido e atrativo. Assim, a loja e suas imediações devem incorporar um ambiente planejado, que seja adequado ao mercado-alvo e atraia clientes, favorecendo as compras (KOTLER, 2000).

Nessa perspectiva, para que o sistema de drive-thru funcione de uma maneira ágil e segura, o fluxo da loja será contínuo. O *layout* da loja estará ligado ao fluxo de produção e que estes dois elementos andarão juntos.

A criação do fluxo contínuo é muitas vezes vista como um objetivo básico quando se cria um processo enxuto, mas, na realidade, a criação de fluxo contínuo destina-se a eliminar as perdas de uma operação: a eliminação das perdas é o objetivo primordial (LIKER; MEIER, 2007).

Quando o layout da loja segue os princípios do fluxo contínuo de produção, onde tudo que entra tem um caminho linear e contínuo a seguir, muitas perdas são resolvidas, como a segurança alimentar fica mais garantida, devido ao não cruzamento de alimentos; redução em acidentes de trabalho e otimização de mão-de-obra, pela definição e diminuição dos percursos. Isto conseqüentemente auxilia na diminuição de gastos ofertando ao consumidor melhores preços, preços mais competitivos. Para melhor entender essa questão vejamos a ilustração que segue:

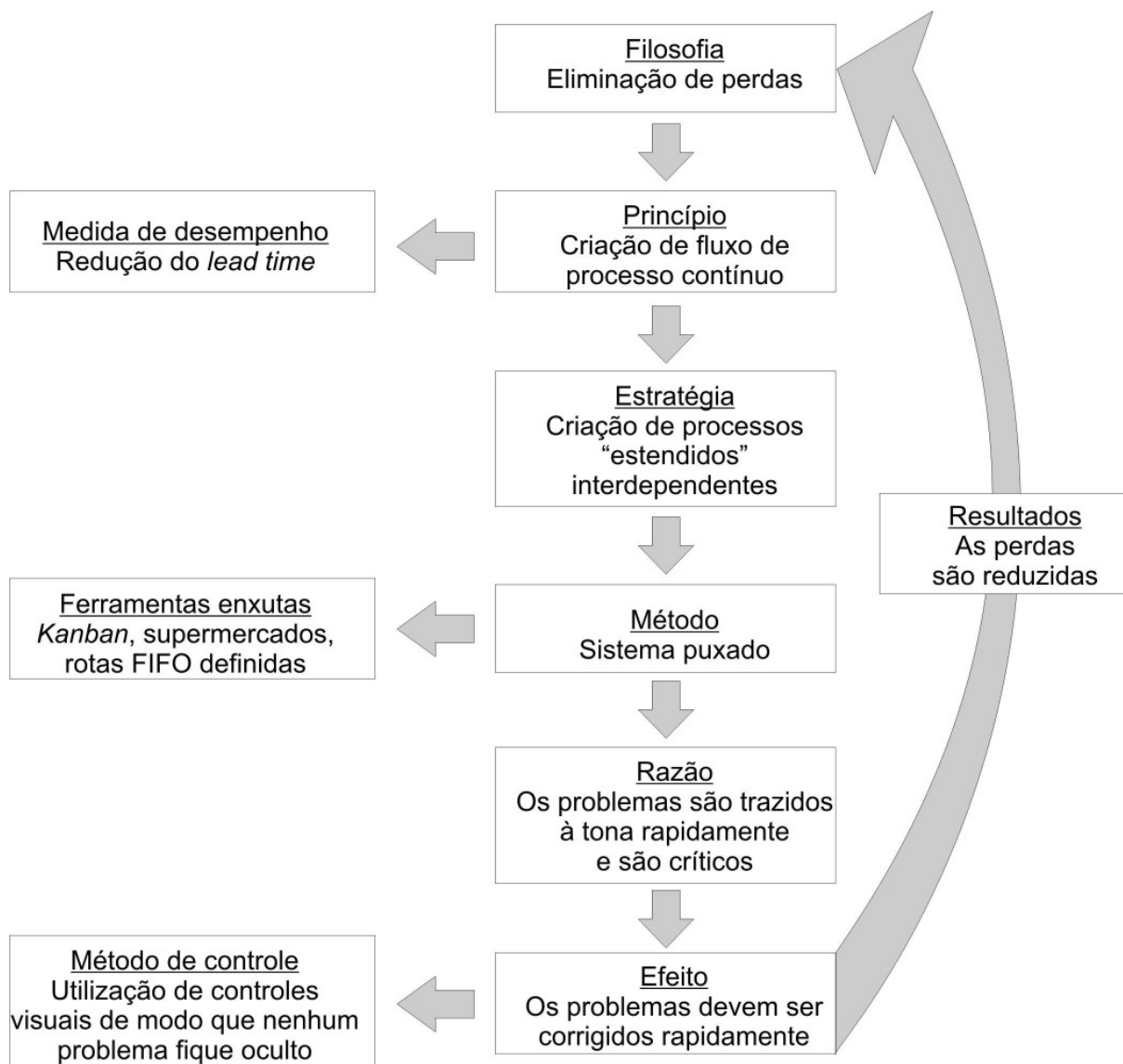


Figura 3 - Modelo de redução de perdas

Fonte: Liker e Meier (2007, p.93)

O *layout* da loja dependerá muito do terreno escolhido, pois o fluxo dos acessos será um fator decisivo para o bom funcionamento do drive-thru. Para a escolha do terreno observou-se que era de grande importância para o serviço de drive-thru estar em uma via de grande fluxo, pois atingiria grande parte do público que utiliza carro como meio de transporte.

Hoje, a terceira perimetral em Porto Alegre é maior via urbana da cidade, formada por um conjunto de avenidas antes já existentes, as quais recentemente foram todas unificadas transformando-se numa imensa e moderna via arterial que liga a zona sul de Porto Alegre até as imediações do aeroporto Salgado Filho, na zona norte pelo centro-leste da cidade; o principal trecho da Terceira Perimetral é a Avenida Carlos Gomes. Então o terreno escolhido localiza-se na Avenida Carlos Gomes e tem ligação com a Avenida Anita Garibaldi, ver mapa de localização a seguir.



Figura 4 – Mapa aéreo de localização

Fonte: <<http://maps.google.com.br>>

O terreno escolhido para estudo, além de estar em uma via de grande fluxo, em seus arredores, encontra-se um bairro com poder aquisitivo médio a alto, mercado-alvo que a padaria quer conquistar.

4.3.3.2 Drive-Thru

O drive-thru surgiu na década de 30, sendo criado por Royce Hailey, um jovem de 21 anos que tinha acabado de ser promovido a gerente de uma tradicional lanchonete de Dallas, no Texas, a Pig Stands. Seu sonho era o de todo jovem americano da época: comprar um carro. Mas os Estados Unidos viviam os anos

duros da recessão, depois da quebra da bolsa em 1929, e a Pig Stands estava “às moscas”.

Assim, certo dia, ouviu de seu patrão uma máxima inspiradora: *"As pessoas que têm carro são tão preguiçosas que não querem sair dele nem para comer"*. Ele percebeu que era esse tipo de gente que precisava agradar. A solução encontrada, por Royce, foi original. Colocou, na entrada da lanchonete, uma plaqueta em que se lia "drive-thru" - literalmente, "dirija por" - um serviço, até então, nunca visto. Os clientes gostaram da novidade e, em pouco tempo, um congestionamento de Fords Modelo T e de outros calhambeques se formou diante da lanchonete. Só os gramáticos protestaram, afinal, no vernáculo anglo-saxão, deveria ser "drive-through", e não a corruptela "thru". De qualquer maneira, um pedestre acabara de inventar a roda na história da alimentação.

Royce Hailey era um sujeito carismático e energético que nasceu em 1910 e, aos 14 anos, já trabalhava na lanchonete. O drive-thru não foi sua única boa ideia. Hailey também é responsável por uma das mais deliciosas invenções gastronômicas nas bandejas de *fast food*: os *onion rings*, anéis de cebola à milanesa. Em 1939, ele também transformou a Pig Stands na primeira lanchonete com luzes fluorescentes de que se tem notícia (REVISTA SUPERINTERESSANTE, 2004).

Aduz essa reportagem que, em comparação com os atuais, o primeiro drive-thru da história era bem rudimentar. O motorista se dirigia aos fundos do Pig Stands e fazia o pedido diretamente para a cozinha. O próprio cozinheiro vinha trazer a encomenda, num pacote marrom sem identificação. Para beber, nada de refrigerante. Os motoristas saíam da Pig Stands tomando cerveja ao volante de seus calhambeques.

Apesar do sucesso, a ideia custou a se espalhar na terra do automóvel. A rede de lanchonetes Wendy's só aderiu ao sistema na década de 70, e o primeiro McDonald's com drive-thru só foi aberto em 1975. Hoje, claro, tudo mudou, 90% das lojas americanas de *fast food* têm caixas expressas de drive-thru. A QSR, importante publicação do setor de alimentação, faz um *ranking* anual dos melhores (e piores) drive-thrus do mercado. O sistema financeiro criou o drive-thru banking e até casamentos são realizados com o sistema - em Las Vegas (REVISTA SUPERINTERESSANTE, 2004, p.).

4.3.3.2.1 Padaria com Serviço de Drive-Thru

Na França, em Paris, já foi inaugurada uma padaria onde os clientes podem comprar o pão sem sair do carro, com um sistema de funcionamento idêntico ao do McDonald's "drive-thru".

Situada em subúrbio de classe média e alta de Paris, o local vem recebendo entre 150 e 200 clientes por dia. Seu proprietário, Alain Joly, que possui outras seis padarias tradicionais na região, revela que teve a ideia de criar um local desse tipo há alguns anos, durante uma viagem aos Estados Unidos, onde viu que vários tipos de comércio, principalmente a rede McDonald's, usavam esse tipo de sistema. "Pensei que se fizesse isso, na França, para vender pão poderia funcionar", declara. "O fato de não precisar descer do carro é fundamental. O cliente não precisa procurar lugar para estacionar, se preocupar com multas ou se está chovendo", afirma Joly. "Para as pessoas que estão com criança no carro também é muito mais fácil" (PADARIAONLINE, 2009).

Mas não são somente os clientes apressados que frequentam sua padaria. Segundo ele, as pessoas na faixa dos 60 a 70 anos e também deficientes físicos já correspondem a 20% de sua clientela. Alain Joly afirma, no entanto, que apesar de ter copiado o estilo de funcionamento do McDonald's "drive-thru", sua padaria não deve ser comparada a redes de *fast-food*: "*os produtos ficam expostos nas vitrines, situadas próximas ao motorista, e não há o mesmo sistema de interfonos do McDonald's*", ressalta. O proprietário acrescenta que a ideia do McDonald's de permitir que os clientes façam suas compras, sem sair do carro, é fabulosa, mas ele salienta que seu negócio não é semelhante ao das redes de *fast-food*: "*Quis preservar a tradição da padaria francesa. Os pães, doces e sanduíches são os mesmos encontrados em padarias normais*". Em breve, toda a produção de sua rede de lojas será feita a partir de sua padaria "drive-thru". Atualmente, as sete padarias de Joly fabricam 3 mil baguetes por dia. Ele acredita que irá dobrar sua produção em 18 meses, em virtude a essa nova padaria com sistema "drive-thru" (PADARIAONLINE, 2009).

Situada em uma rodovia nacional que liga Paris a uma região de subúrbios de classe média e alta, Joly acredita que outras pessoas, além dos habitantes da região, poderão frequentar sua padaria. O comerciante Jean-Marc Auzeix viu os cartazes indicando o local e entrou por curiosidade. "O sistema é simples e é simpático ser servido sem precisar sair do carro", diz ele que pretende voltar outras

vezes ao local. O engenheiro elétrico Christophe Calvo, também afirma que esse sistema é muito mais prático: “*Não é necessário encontrar lugar para estacionar e isso permite ganhar tempo*”, e acrescenta: “*Não tenho a impressão de frequentar um McDonald’s, já que os produtos são totalmente diferentes*” (PADARIAONLINE, 2009).

4.3.4 Promoção

De acordo com Kotler (2000), no estágio introdutório, a propaganda e as atividades de relações públicas têm a relação custo/benefício mais positiva. E é com esta estratégia de promoção que a padaria entrará no mercado.

A propaganda é importante, principalmente para um serviço inovador no setor como o drive-thru, pois terá a função de conscientizar e despertar interesse do público (KOTLER, 2000) para que esse faça sua avaliação e experimente os serviços e produtos oferecidos pela padaria.

Uma das formas de propaganda a serem utilizadas será através de *outdoors* localizados nas principais vias de acesso de Porto Alegre. Pretende-se fazer uma maior concentração de mídia (outdoor e placas com setas indicativas) nos locais mais próximos à loja. Acredita-se que uma semana antes já deva se anunciar em jornais de grande circulação utilizando *teasing*, que consiste em chamar a atenção do consumidor dizendo-se diretamente do que se trata o produto ou serviço, com o objetivo de deixar suspense ao consumidor e despertar o interesse. E, após a introdução, continuar-se-á anunciando em jornais de bairro, conforme sugestão do entrevistado Miguel Ribeiro, consultor Sebrae – Codepan.

De acordo com Kotler (2000), todo o contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa, portanto, a identidade visual e a arquitetura da loja também são formas de comunicação e estas serão ferramentas devidamente exploradas.

O nome da padaria lembrará o consumidor do serviço diferencial que ela oferece. Como o terreno escolhido para estudo tem acesso a duas vias, e o projeto proposto (em anexo) fará a ligação entre estas duas vias como caminho para o drive-thru, o nome escolhido para a padaria é Travessa do Pão, dando a ideia ao consumidor que para comprar pão é preciso apenas entrar numa travessa.

Uma frase pensada para um *outdoor* que estará próximo à loja é: “Para chegar mais cedo em casa, passe pela Travessa do Pão. A 200 metros à direita”. A ideia central, além de comunicar o público, é despertar e influenciar os desejos das pessoas (KOTLER , 2000).

De acordo com o entrevistado Sergio Santtana, coordenador de Marketing da empresa Puras do Brasil SA, hoje vivemos um momento diferenciado em relação à comunicação, devido aos avanços da comunicação digital. Uma tecnologia batizada de Baker Tweets permite que a padaria tenha um aparelho conectado a uma rede sem fio e que, por meio dele, envie as informações sobre a “última fornada” diretamente para o Twitter. Segundo a revista PadariaOnline, este sistema já está sendo usado pelo Albion Café, uma padaria em Londres. Twitter é uma rede social e servidor para *microblogging* que permite aos usuários que enviem e leiam atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 140 caracteres, conhecidos como "tweets"), através da própria Web, por SMS e por softwares específicos (<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Twitter>>).

Esta padaria propiciará uma inovação para o setor, sendo importante que continue inovando e seguindo os avanços tecnológicos na continuidade de sua existência. Dentre suas inovações, pretende-se criar um cadastro de clientes interessados em receber mensagens. Estas mensagens serão sobre horários das fornadas, comunicação sobre ofertas de produto, assim como felicitações como dia do aniversário, dia dos pais, dia das mães, páscoa, natal, entre outros.

Algumas datas festivas serão comemoradas na padaria, como as ligadas com a tradição gaúcha, dia dos pais, dia das mães, páscoa e Natal. Nestas datas pretende-se fazer uma decoração diferente na loja assim como promoção de produtos.

Também, intenciona-se implementar um programa de fidelidade, em que o cliente terá um cartão da loja que acumulará pontos em cada compra, e, no somatório de mil pontos, por exemplo, ganha produtos “estrelas” da padaria, sugestão dada pelo entrevistado Eduardo Bomfiglio, sócio e proprietário da Padaria Mercopan em Porto Alegre.

Outro fator importante para a promoção é a comunicação, mas para saber como e o que comunicar, é importante identificar e conhecer o mercado-alvo.

Segundo Kotler (2000), o emissor precisa saber que público deseja atingir e que reações pretende gerar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente trabalho foi elaborar um plano de marketing para uma padaria com serviço de drive-thru, na cidade de Porto Alegre. Assim, embasando-se nas pesquisas exploratórias de levantamento bibliográfico e entrevistas de profundidade foram obtidos dados que auxiliaram na elaboração deste plano de marketing.

A primeira preocupação deste plano de marketing foi a definição da estratégia para produto e serviço. Essa definição teve inspiração no conceito de fast-food do McDonald's, onde a qualidade da comida, o serviço rápido e uniforme e a limpeza são os atributos principais. Estes atributos, por si só, criam uma enorme diferença em relação ao setor. Ainda, seguindo o conceito do McDonald's, o cardápio foi elaborado de maneira enxuta para que a agilidade no atendimento não ficasse comprometida.

Em relação ao preço, foi adotada a estratégia de entrada no mercado através de preços de desnatação. Esse fato pode ser justificado, principalmente, devido ao valor agregado da agilidade e rapidez no atendimento, além da localização nobre proposta. No tocante ao preço, pretende-se adotar a estratégia de preço de pacote, pois, além de proporcionar um desconto ao cliente, também, irá agilizar ainda mais o processo de tomada de decisão do consumidor. .

A estratégia de distribuição será o drive-thru, que consiste em uma nova forma de fazer a distribuição dos produtos de uma padaria. Porém, para que este serviço seja eficaz, o conceito de KAN BAN será adotado para auxiliar no controle de estoques, aumento da produtividade e redução de custos, assim obtendo maior lucro e preços mais competitivos. A localização, o fluxo da loja e acessos são outros fatores importantes na estratégia de distribuição que foram minuciosamente desenhados para que exista um fluxo rápido e simples, conforme anteprojeto arquitetônico em anexo. E, no intuito de se ter um sistema de distribuição adequado, o negócio será visto como um todo. Todos os processos estarão alinhados e terão uma comunicação direta.

Anteriormente à promoção, será criada uma identidade visual adequada para que haja uma consonância entre todas as mídias e o conceito da padaria drive thru. Pretende-se realizar campanhas publicitárias em outdoors, setas indicativas

próximas ao local, mídia em jornal de grande circulação e jornal do bairro. Após a inauguração, visa-se a implementar programas de fidelidade, eventos em datas comemorativas, mensagem através do twitter com a finalidade de se aproximar do cliente.

Mas, havemos de destacar que o grande diferencial desta padaria, a sua vantagem competitiva, é o serviço de drive-thru, que oferecerá ao cliente rapidez no atendimento, com produtos de qualidade. As pessoas irão optar pela Travessa do Pão para ganhar tempo, agilizar as compras que são do dia a dia, ter mais conforto, como não precisar estacionar o carro, não se molhar em dias de chuva, não ter a preocupação de aonde deixar seu animal de estimação, entre outros fatores.

A análise apresentada, ao longo deste trabalho, comprova que “as pessoas das grandes cidades estão exigindo cada vez mais, conforme suas necessidades e disponibilidade de tempo” (KOTLER, 2000, p.357), sendo, em consonância com esse contexto, o serviço de drive-thru no setor de panificação uma inovação muito aceita pela população.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As pesquisas realizadas neste trabalho não permitem análises mais profundas, como descobrir e entender as necessidades e hábitos do público-alvo, formar estratégias com mais precisão em relação ao preço, estipular um *ticket* médio e dimensionar o número aproximado de pessoas que circularão na loja e definir com mais clareza a segmentação e posicionamento. Por isso, como sugestões para futuras pesquisas, seria interessante utilizar *focus group com clientes* no intuito de completar o planejamento estratégico para esta padaria com serviço de drive-thru.

BIBLIOGRAFIA

A FORÇA do Sul. *Revista Amanhã*, Ano 22, n.253, p.34-42, maio/2009.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ARAÚJO, Wilma Maria Coelho; TENSER, Carla Márcia Rodrigues. *Gastronomia Cortes & Recortes*. Brasília: Senac, 2006.

BNDES. *Um panorama do segmento de padarias no Brasil*. Gerência Setorial de Comércio e Serviço, n.26, maio de 2001.

CARVALHO, Ronald Z. *Marketing*. São Paulo: Nobel, 1999.

COGAN, Samuel. *Custos e Preços: Formação e Análises*. São Paulo: Pioneira, 1999.

Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>> Acesso em 22/08/2009.

Disponível em: <<http://super.abril.com.br>> Acesso em 18/05/2009.

Disponível em: <<http://www.abip.com.br>> Acesso em 18/05/2008.

Disponível em: <<http://www.propan.com.br>> Acesso em 18/05/2008.

Disponível em: <<http://www.telelistas.net>> Acesso em 22/08/2009.

FISK, Peter. *O Gênio do Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FONTENELLE, Isleide Arruda. *O Nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

GESTÃO. *Revista Científica de Administração*, Unidade de Ensino Superior. Expoente, Curitiba, v.3, n.3, nov./dez. 2004.

GONÇALVES, Dilney Albornoz. *A Influência dos Pacotes de Preço na Decisão de Consumo de Serviços*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS. Porto Alegre, 2005.

GRASSELLI, Mônica Fardin; SOUKI, Gustavo Quiroga. *Imagem e Posicionamento Profissional: um estudo exploratório sobre o marketing na arquitetura*. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 Conceitos Que Todo Profissional Precisa Saber*. 5. ed. São Paulo: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. *Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. Tradução de Eduardo Kassere. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LEVY, M.; WEITZ B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. *O Modelo Toyota, manual de aplicação*. Tradução de Lene B. Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcolm. *Planos de Marketing: Planejamento e Gestão Estratégica. Como criar e implementar planos eficazes*. Tradução de Arlete Simille Marques. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NEVES, Marcos Fava; CHADDAD, Fabio Ribas; LAZZARINI, Sergio. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2002.

PADARIA "drive-thru". Disponível em: <<http://www.padariainline.com.br>> Acesso em 17/06/2009.

PRÁTICAS e comportamento alimentar no meio urbano: um estudo no centro da cidade de São Paulo. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.13, n.3, jul./set. 1997.

UM PANORAMA do segmento de padarias, no Brasil. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 15/06/2009.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial*. São Paulo: Novatec, 2007.

APÊNDICE A – ENTREVISTAS

ENTREVISTA EDUARDO BOMFIGLIO

Sócio proprietário da padaria e confeitaria Mercopan (Avenida Ijuí Nº 641, Bairro Petrópolis, Porto Alegre / RS)

1. Quais são os produtos mais consumidos em uma padaria?

EDUARDO - Só assim Elen, te lembrar que os nossos produtos são diferentes, é uma padaria tipicamente uruguaia. Então, quais são os produtos mais consumido em um padaria tradicional sabidamente é o pão, mas no nosso caso até que não tanto, até a gente brinca lá que a gente não vende pães. Lá na padaria especificamente, a gente vende muito os docinhos, as massitas e a base de folhados, que entra os croassant, as danessas, mil folhas, palmitas (orelhas de macaco). Então assim, são basicamente os folhados e os docinhos.

2. Quais são os atributos que o cliente valoriza no produto na hora da compra? (aspecto do produto, embalagem, data de fabricação, variedade, etc.).

EDUARDO - Eu acho que pelo que a gente vê ali, no nosso caso mais específico, é um produto diferenciado pela origem, eu acho que o pessoal valoriza bastante, que é uma padaria de origem uruguaia, mas no geral a pessoa que não conhece a padaria valoriza a aparência, não só do produto, mas também da embalagem, e depois só provando para saber a qualidade. Eu acho que a aparência e a variedade no nosso caso serve como atributo.

3. Quais são os atributos que o cliente valoriza no serviço (atendimento) na hora da compra? (cordialidade, agilidade, apresentação pessoal, etc.).

EDUARDO - Para nós fica bem claro que é a rapidez no atendimento. Para nós o primeiro item, se eu fosse dizer o que valoriza é a rapidez no atendimento. Não importa tanto naquele momento se foi atendido com simpatia ou sem simpatia do atendente, mas o quê o pessoal, o nosso cliente valoriza é a rapidez no

atendimento, que é um ponto que nós temos que melhorar mais, que estamos trabalhando em cima.

4. Qual o horário de funcionamento?

EDUARDO - Segunda a sábado das 8:00 às 20:00 e domingos e feriados das 15:00 às 20:00.

ELEN - Você sente que o teu cliente gostaria de alguma coisa diferente neste horário?

EDUARDO - É, nos domingos de manhã ele pediria que abrisse, mas isso foi uma opção nossa, exatamente para que pudesse haver um descanso, principalmente das pessoas que estão gerenciando, administrando. Isso pode ser revisto. Como nós temos muitos clientes do centro do país, paulistas e cariocas, e eles estão acostumados com o café da manhã mais cedo, que de fato seria antes das 8:00, alguns pedem esse café, mas como o hábito do gaúcho não é mais tomar café da manhã na padaria por enquanto. Isso vem mudando, nós optamos por abrir neste horário.

5. Quais os horários de maior fluxo?

EDUARDO - De segunda a sexta das 17:00 às 19:00 e sábados pela manhã tem um fluxo muito diferente, onde o pessoal sai para tomar café da manhã, com família inclusive, e sábados de tarde das 16:00 às 19:00 e nos domingos sim tem um fluxo já na abertura das 15:00 às 16:00. Na verdade o domingo é toda à tarde, ali é nosso dia de horror.

ELEN - E qual é a média de pessoas que você atende por dia?

EDUARDO - A média de 700 pessoas, não ticket.

ELEN - E qual é o ticket médio por pessoa?

EDUARDO - O nosso está em torno de 20 reais.

ELEN - 20 reais?

EDUARDO - É, ele está fora do padrão. Em termos de padrão nós estamos diferenciados também, nosso ticket médio é 20 reais, nossa loja está toda informatizada, então esse valor é bem preciso. Claro que tem meses que o ticket médio baixa para 19, agora no inverno ele sobe para 21, porque tem oscilações bem grandes pelo tempo. Em janeiro e fevereiro não só pelo fato de o porto-alegrense sair de porto alegre, mas pelo fato também de os produtos de padaria não apetercerem tão bem por causa do calor.

6. Qual é o tempo médio que a maioria dos clientes fazem suas compras?

EDUARDO - Nós temos ali que separar, por que ali nós temos a parte da cafeteria e do balcão. No balcão é estimado, porque eu não tenho um controle, é mais ou menos 7 minutos.

7. Quais são as maiores reclamações referentes à estrutura predial que o cliente tem hoje? (estacionamento, *check-out*, exposição de produtos)

EDUARDO - O estacionamento. Nós conseguimos 11 vagas, então pra Porto Alegre, para uma loja de rua, está bom. Mas sábado e domingo não consegue atender, às 6 da tarde você já não consegue estacionar, então já é um problema pra gente. Se entrar o processo interno a questão de atendimento, como questões de senhas. Estamos trabalhando com o Sebrae nisto.

8. Existe muita diferenciação de preço dos principais produtos consumidos em relação aos concorrentes?

EDUARDO - Pois é, no pão não. No pão francês, o cacetinho, o cliente tem uma ideia do valor de mercado. Claro que em outros produtos tem conforme a elaboração, conforme o local, conforme o cliente, a matéria prima, também não é pelo fato de o cliente ser classe A, então posso cobrar mais, não, não é por aí, não é nossa proposta. Nós trabalhamos com matérias-primas belgas, francesas, uruguaias, então, vai pagar mais por isso, tem que passar isso pro cliente, mas os produtos mais padronizados. Claro, você vai conforme a tua matéria-prima e o teu cliente. Se eu fosse ter uma padaria no Bairro Sarandi, nada contra, eu não poderia cobrar os preços que eu cobro, claro que também não poderia usar as matérias-primas que uso, então já cairia a qualidade. Tem que ter um equilíbrio.

9. Existem quantos fornecedores para cada produto? Qual é a relação que a(s) padaria(s) tem com eles?

EDUARDO - O que eu posso te dizer é isso, para cada produto que tu necessita tem de 5 a 6 fornecedores, não que a gente trabalhe, nós trabalhamos hoje, para matéria-prima para padaria e confeitaria com uns 3 fornecedores. Como tu vai formando uma relação de amizade, claro que não temos muito poder de barganha, porque não temos um volume muito grande, ganhamos alguns agrados na comemoração de anos de parceria. Eles também nos apoiam com técnico, demonstrações, mas isto é padrão.

10. Que tipo de promoção é mais aceita pelo cliente? (experimentação, preço pacote, promoção de vendas, etc.).

EDUARDO - Eu vou só me deter ao meu negócio. Promoção não chega a agradar, porque o nosso cliente não está acostumado. No nosso setor, eu acredito que não esteja. Degustação isso não chega a ser uma promoção. Desconto?

Fidelidade? Pode se pensar numa coisa mais elaborada como um programa de fidelidade. Mas aquela coisa tome 2 e pague 1 não é o perfil do nosso cliente.

11. Qual é a forma que a empresa se comunica com o cliente? (propaganda, relações públicas, venda pessoal, marketing direto – correio, telefone, fax, e-mail, internet, etc.).

EDUARDO - É venda pessoal, estamos abrindo um site, mas não temos um mailing ainda. Nós temos uma assessoria de imprensa, isso é muito bom, ela tem acesso, é uma pessoa conhecida, isso ajudou bastante. O prêmio da veja também, mas mais é o contato direto com o cliente.

12. Qual é a maior dificuldade que o setor de panificação esta enfrentando?

EDUARDO - Mão de obra. Sempre. Ninguém mais tem aquele prazer em servir, em atender bem. Então o pessoal atende porque é o ganha pão deles, e nesse setor você vai encontrar muitos jovens, meninas, que estão ali parece para passar o tempo, não estão ali por opção, “como eu quero ser atendente do setor de alimentação”. O pessoal de produção também não, “ahh, meu sonho é ser padeiro”, isso aí parece que ninguém mais quer ser. Então o maior problema é mão-de-obra.

ELEN – Muito obrigada.

ENTREVISTA MIGUEL RIBEIRO

Consultor Sebrae – Codepan (Comitê para o Desenvolvimento das Padarias e Confeitarias)

1. Na sua percepção, existe esta necessidade de serviço de drive-thru em padarias na cidade de Porto Alegre?

MIGUEL - Eu acho que sim, é uma proposta bem diferente e a cidade suporta esse serviço sim.

2. Como você vê esta inovação no setor?

MIGUEL - Eu acho interessante, é uma proposta diferente, como já havia falado, é uma cidade grande, é uma capital e tem posto pra isso, eu acho que dentro das colocações que tu faz, de necessidade do cliente, que tá passando, que quer chegar numa loja onde ele vai ter um atendimento diferente não só na agilidade da compra, provavelmente com produtos de qualidade de um nível superior. Porque ela é uma proposta moderna e ela não vai trabalhar com uma linha mais baixa, vai trabalhar com um produto superior. Então, eu acredito que sim, tem espaço pra isso.

Eu imagino que para se viabilizar num local como este, que é um local nobre, onde o investimento será alto, por exemplo, na aquisição de terreno, toda infraestrutura, tem que ser uma loja aí que vai ter 80 mil atendimento diários, tem público pra isso, com certeza, acho que tem que trabalhar com duas variáveis, que é no mínimo 500 atendimentos diários e com ticket médio, gasto por pessoa médio, na faixa, hoje a média das padarias é uma média de 8 a 8,50 por pessoa diária. Por estar ali na Carlos Gomes, nesta posição aí, sei lá, vai ter que ter um ticket médio de 15 reais por pessoa.

Se você tiver uma média de 500 atendimentos diários com ticket médio de 15 reais, isso dá 7.500 por dia, em 30 dias no mês dá 225.000 reais de faturamento. Para um empreendimento aí nesta região vai ter que faturar por aí, de 150.000 pra cima. Hoje uma padaria comum de bairro ela fatura 60.000 reais, quanto mais nobre o ponto maior tem que ser o ticket.

3. Para se ter agilidade no atendimento, atributo principal do serviço, qual seria o mix de produtos mais apropriado?

MIGUEL - Se você olhar para as lojas de conveniência que têm nos postos de gasolina elas não estão longe da tua proposta, se você olhar para o mix do posto de gasolina é o mix que você precisa ali, que eles já testaram isso, eles sabem o que vende, eu acho que aí não precisa de pesquisa, é só ir lá e olhar o que eles vendem.

ELEN - Como o AMPM onde eles tem um setor de padaria.

MIGUEL - Exato, exato, e agregar alguma coisa que diferencie, mas o mix está lá pronto, é só você ir dar uma olhada, na minha percepção é isso, porque a proposta é semelhante.

4. Como deveria ser o preço para entrada no mercado?

MIGUEL - É uma questão de posicionamento, quem é o meu público o que eu vou fazer e quanto ele pode pagar por isso. Por ela ser uma proposta com investimento alto, pela localização, etc., acho que tem que sair com o preço já sinalizando quem é teu público, até porque você quer agilizar o atendimento, se você sair com um precinho muito baixo daqui a pouco tem muita gente atrás e prejudica o diferencial que tu quer ter é a agilidade, porque até agora a mensagem que tu me passou é isso, o grande diferencial é a agilidade da compra. Aí eu já sairia com o preço certo. Eu sempre parto do princípio como consultor, de que a estratégia é não brigar por preço, quem briga por preço vai se dar mal no negócio. Na verdade você precisa vender a ideia para o teu consumidor é de outros atributos, agilidade, qualidade, segurança alimentar, vários outros atributos e não preço. A briga por preço só vai dar problema no seu caixa principalmente pra quem está começando um negócio e teve um alto investimento. Então brigar por preço não é uma boa estratégia. Tem que sair com o preço justo, com o levantamento de custos perfeito para fazer a formação de preço de venda, que seja um preço competitivo, mas que em nenhum momento você esteja perdendo nem empatando, você tem que estar ganhando, porque depois que você começa uma política de preços médios ou abaixo da média não é fácil sinalizar um aumento para o cliente. É que nem ir num restaurante de luxo e tu sabe quem que tu vai atender, é um restaurante classe A,

então o preço é classe A. A é um restaurante popular, então tá, é preço popular, acho que ali tem que definir quem é o público, quem é que passa ali.

5. Que meios de promoção você aconselharia?

MIGUEL – Bom, a própria localização já é um meio de promoção, tem visibilidade ali. Não sei como vai ser a arquitetura, mas imagino que... Como se promove isso né... essa questão do mix de propaganda também teria que fazer um estudo de viabilidade. Mas a maior propaganda que tem é atendimento, é produto, é quando as pessoas começam a falar de você. Eu não vejo que tenha que fazer um mix muito caro de propaganda.

6. As características da localização escolhida para a implantação desta padaria são apropriadas? (via de fluxo intenso comercial e imediações residenciais)

MIGUEL - Acho que a localização é superboa. Eu não conheço muito as características dos moradores, porque depois que foi feita a perimetral deu um certo charme, talvez é uma das avenidas mais bonitas de Porto Alegre, mas isso não quer dizer que todos que moram ali tem alto poder aquisitivo. Mas impressão que eu tenho é que é teu público alvo, mas isso teria que ser comprovado por outras pesquisas.

7. Em sua opinião, quem seria o mercado-alvo?

MIGUEL - Acho importante fazer uma pesquisa específica para descobrir este mercado-alvo, mas no meu ver é um público de classe A e B.

ELEN – Muito obrigada.

ENTREVISTA SÉRGIO SANT'ANNA

Coordenador de Marketing da PURAS do Brasil

1. Na sua percepção, existe esta necessidade de serviço de *drive-thru* em padarias na cidade de Porto Alegre?

SÉRGIO - Acredito que sim, Porto Alegre, como qualquer capital, no Brasil, hoje, tem uma demanda de serviço muito grande de pessoas que vivem um dia-a-dia muito corrido, o tempo disponível para você entrar em um supermercado ou mesmo em uma padaria e fazer compras, nem que sejam as compras básicas, ele é restrito. Claro que você se obriga a isso, é uma necessidade. Mas tem a possibilidade de você adquirir produtos de consumo imediato, como café da manhã ou um lanche da noite, de uma maneira rápida, com um bom atendimento, com marcas de qualidade eu acho que é perfeito para o mercado, acho que o produto cabe perfeitamente aqui em Porto Alegre.

2. Como você vê esta inovação no setor?

SÉRGIO - Percebo que o mercado de padarias, panificações, começa a se integrar cada vez mais ao setor de alimentação como um todo, que evoluiu muito nos últimos tempos. Claro que você já tem hoje padarias, minimercados, lojas de conveniências, delicatessen com vinte e quatro horas de funcionamento, que já é uma expansão, já é uma evolução desse mercado, então acho que a entrada da padaria neste setor nada mais é do que acompanhar os outros seguimentos. Como o próprio banco, que hoje já existe a possibilidade de você – mesmo sem sair do carro - acessar um 24 horas com determinada segurança, então é uma evolução, que na verdade nada mais é do que a evolução do próprio mercado consumidor. O consumidor está cada vez mais exigente, tem menos tempo, então cada vez mais estes serviços são colocados de forma que ele não precise dispor de tanto tempo para realizar esta compra, esta aquisição. Assim como os supermercados, hoje, atendem em domicílio, você liga, faz uma compra através de uma comanda ou de

um cardápio, que eles entregam em casa, então são situações que na verdade são demandadas pela própria evolução não só do mercado em si, mas evolução da sociedade. A gente quer garantir segurança, qualidade, bom atendimento e, se possível, rapidez. Isso aí vem somar, aquela coisa assim: você pode ser muito bom, mas se você for bom e rápido, você é mais valorizado, você conquista mais alguma fidelidade ou lealdade do cliente.

3. Para se ter agilidade no atendimento, atributo principal do serviço, qual seria o *mix* de produtos mais apropriado?

SÉRGIO – Se você vai atender num *drive thru*, imagina-se que o consumidor não vai querer passar mais de cinco minutos, seria o ideal, não tenho um *time* de um serviço como um *drive thru* na cabeça, mas imagino que o ideal seria que você em cinco minutos conseguisse fazer sua escolha, fazer o pagamento e sair com seus produtos. Isso é o ideal. Para isso você tem que selecionar produtos que possam estar previamente embalados ou já pré-processados de maneira que você possa só escolher as gramagens ou ter variações de gramagens que você queira levar... ah, eu quero duzentos gramas de presunto e queijo, então você já tem embalagens pré-definidas para isso. Nesse caso, se você abre em função da necessidade do consumidor, você termina tendo um *mix* muito grande, então o ideal é você avaliar as refeições que você espera atender, ou a demanda que você espera atender. Por exemplo, o café da manhã, um lanche da noite, um lanche do final de semana, coisas assim... é um estudo de hábitos, acho que a melhor forma de você compor um *mix* de mercado, é avaliar o hábito do seu público. Em que momento e por que este público compraria, ou passaria, ou utilizaria um *drive thru* de uma padaria? Essa é a pergunta base para você compor. Basicamente, eu acredito que esses produtos disponíveis têm que estar formatados de um modo que você consiga estabelecer agilidade. Morre o conceito da padaria propriamente dito. Você chegar e ter todas as variações possíveis... ah eu quero cem gramas daquele bolo, quero duzentas daquilo... então, você vai ter que formatar produtos para que você possa ter esta agilidade. Claro, de forma que você consiga atender esta demanda. O que seria interessante, uma opção, por exemplo, é você criar pequenos kits.

ELEN – Os combos, chamados academicamente de preço pacote.

SÉRGIO – Os combos. Ah, então eu quero o café da manhã... um que é um litro de leite ou então pode ser até lá o combo solteiro, que é uma caixinha de 500ml, que é um leite que você abre e consome em duas tomadas, entendeu? Ou seja, criar situações que facilitem esta compra. Como se você verificar no *fast food*, você vai encontrar redes de sanduicherias, de hamburquer que trabalham sempre com os combos, que é uma forma facilitada de você adquirir. E claro, você pode estabelecer as estrelas de consumo, por exemplo, o que é a melhor coisa da padaria? É pãozinho quente, o pão francês ou “cacetinho” - como os gaúchos chamam. Então você ter os horários programados para você vender aquele produto, fora deste *mix* pré-processado, você pode estabelecer um ou dois itens, três itens que sejam, que vão estabelecer um diferencial. Então, além de você ter lá os enlatados, o leite já embalado e outros itens mais, você tem lá aqueles itens que o consumidor vai saber que... ah se eu for lá às sete da noite eu sei que tá saindo uma fornada de pão quentinho. Ah, tem o bolo, tem a cuca... então você pode criar uma meia dúzia de produtos variáveis, preparados na hora, para compor com este restrito *mix*, claro que sempre buscando aquilo: atender uma demanda. Qual é a demanda? Este estudo da necessidade do público é o principal ponto na definição disso aí.

4. Como deveria ser o preço para entrada no mercado?

SÉRGIO – Ele não pode estar muito acima do preço de consumo de uma padaria tradicional, porque até que você estratifique, fortaleça, estruture o serviço como uma alternativa, você precisa criar interesses, naturalmente. E o preço muito acima, embora haja uma necessidade de suporte que justificaria este custo, você tem que trabalhar com preços intermediários. Claro que você vai qualificar o teu público não só pelo preço, pode manter praticamente o mesmo preço do mercado, com uma pequena... ou uma taxa, ou 5%, 3% a mais em cada produto, mas sempre buscando esta base de preço de mercado. Você vai qualificar o teu consumidor pela apresentação do local, pelas alternativas, por aqueles produtos estrelas que podem qualificá-lo, entendeu? Ah, tem um *muffin* que sai às cinco horas, então aquele ali é legal, então você começa, de uma outra maneira, a qualificar e aí você coloca

produtos que podem ter um valor mais elevado. Claro, você pode ter um suco importado, pode ter uma sobremesa diferenciada, mais elaborada, que passa a ser uma alternativa para aquisição deste consumidor, mas o preço dos produtos de mercado, aquelas coisas que... ah, frios, leite, pães, eu, em princípio, pelo menos, manteria basicamente com o preço da concorrência e utilizaria estes outros produtos para agregar mais valor, e aí sim, eles teriam um valor mais elevado. Uma visão inicial do negócio acho que poderia passar por aí.

5. Que meios de promoção você aconselharia?

SÉRGIO – Hoje a gente vive um momento diferenciado em termos de comunicação, com o avanço da comunicação digital e todos os meios que vêm sendo criados. Um exemplo que me chamou bastante a atenção e está ligado ao ramo de padarias, por determinada região do Rio Grande do Sul, é... a padaria... como vou dizer... cadastrou seus clientes e está incentivando o uso do twitter.

ELEN – Como é que funciona esse...?

SÉRGIO – Na verdade, o twitter é um sistema de comunicação como um e-mail, como se estivesse dentro de uma comunidade, dentro do Orkut, só que você tem um número limitado de caracteres, são 140 caracteres que você pode emitir como mensagem por vez. Então se você cadastra essas pessoas, cadastra o seu público, e incentiva a assinatura do twitter, e você tem essas pessoas em rede, ou seja, se você está plugado, está na internet, está com a máquina aberta, ali, a qualquer momento você pode receber uma comunicação do twitter. Por exemplo, eu tenho às cinco horas o pão quentinho saindo, às quinze para as cinco eu posso mandar uma mensagem dizendo: não esqueçam, às cinco horas tem pãozinho quente, passem agora no nosso *drive thru*, os dez primeiros que chegarem receberão além do pãozinho quente, uma xícara de cafezinho, café expresso com creme, etc. Então, esta padaria está criando promoções e comunicações sobre ofertas de produtos, isso é apenas uma...

ELEN – O consumidor ele recebe isso de uma maneira legal, não invasiva?

SÉRGIO – Neste caso, é importante, qualquer sistema de comunicação hoje, via web onde você tem esse poder de invadir o espaço do outro, ele tem que ser pré-estabelecido, a criação da comunidade em torno disto que aí estabelece a permissão para você acessá-lo com a promoção, então não vai ser tratado como *spam*, não vai ser uma invasão. São sistemas de relacionamento que você pode estabelecer com o teu consumidor, que é o caso, talvez, independente da ação via twitter, é o caso de um *drive thru* desse perfil. Pensa bem no próprio perfil do produto, é um produto muito pessoal, ligado a momentos muito íntimos das pessoas, que é o seu lanche da noite, seu café da manhã, é um lanchinho fora de hora, aquela guloseima na geladeira. Então você pode, em função da própria oferta de produtos que você vai fazer, você estabelecer o teu nível de relacionamento, a sua comunidade da padaria 24h, a padaria *drive thru*, então são caminhos que podem ser seguidos, porque, embora possa parecer frio o *drive thru*, se você estabelecer mensagens e alguma interatividade, você pode subverter esta imagem de fria e fortalecer um relacionamento até bem próximo, já que o desejo daquele produto é extremamente pessoal, é extremamente íntimo. A rapidez... estou cansado no final do dia, eu quero fazer uma compra rápida, quero separar meu café da manhã, ah eu vou receber uma pessoa em casa agora, não tenho nada, o que eu tenho de alternativa, um *drive thru*. Então tem uma série de situações muito pessoais que você pode explorar. Então, claro, como é um produto de varejo, é natural que você use recursos como jornais de bairro, promoção em sinais, em sinaleira, com entrega de folheto, tudo vem somar a promoção do teu produto. É claro que importante você dimensionar o potencial de atendimento que você tem. Ah, eu consigo fazer um atendimento de 10 pessoas por minuto, 20 pessoas por minuto, então tem que haver uma projeção da sua possibilidade de atendimento com o público que você espera atingir. Como esse, é até uma definição até anterior, o produto *drive thru*, ele está integrado a uma padaria que também atende em lócus como o varejo tradicional? Sim. Como o Mac Donalds faz com o seu *drive thru* e sem deixar de atender na lanchonete? Então você tem a capacidade de atendimento maior, então você pode dinamizar. De qualquer maneira, este relacionamento é mais próximo via meios digitais, ou via um cadastro, sabe, via um sistema de relacionamento com o cliente

pode estabelecer uma lealdade. Até para você no decorrer do período de funcionamento ir adequando o seu *mix* de acordo com o perfil desse cliente que vai ser mais leal a você, vai estar frequentando o teu espaço.

ELEN – Ainda mais que o gaúcho é muito ligado a tudo isso.

SÉRGIO – A gente nem entrou neste detalhe, é claro que o fato de ser Porto Alegre, o fato de ser Rio Grande do Sul, favorece ainda mais a questão da lealdade. O gaúcho, por ser mais tradicionalista, valorizar as coisas que os satisfazem, tende a isso. Então você pode estabelecer, por meio destes relacionamentos mais próximos, os teus *mix* quase que individualizados. Criar kits promocionais em determinado período do ano de acordo com o perfil do teu consumidor, então eu partiria para esta promoção mais dirigida, até para você qualificar melhor o seu público.

6. As características da localização escolhida para a implantação desta padaria são apropriadas? (via de fluxo intenso comercial e imediações residenciais)

SÉRGIO – Vendo logo inicialmente aqui no mapa da cidade onde vai se encontrar o ponto, o local do produto, eu acho perfeito. É uma via de grande movimentação, junto a bairros nobres da cidade, o que já estabelece naturalmente um perfil, embora isso não possa ser “encerrativo”, é um serviço aberto, mas já estabelece um perfil. É mais fácil para você criar este relacionamento com as pessoas do bairro, um bairro de grande volume de moradia, porque além de ser um *drive thru* que permite um atendimento rápido não deixa de ser a padaria do bairro, que é algo que o gaúcho, o porto-alegrense, também tende a valorizar. Então acho que o ponto é fantástico, é um ponto nobre em termos comerciais na cidade, a escolha é perfeita.

7. Em sua opinião quem seria o mercado-alvo?

SÉRGIO – Até em função do que eu já citei, respondendo as outras questões, este público é um público de classe “B”, “AB”, tende a ser, sem excluir a classe “A” porque em função da sua dinâmica do dia-a-dia pode também ser o público afetado, mas principalmente “B” e “AB”, jovens executivos, não descartando os casais, principalmente os jovens, mas principalmente... eu imagino um público de 24 a 40, 42 anos, há cinco anos atrás, dez anos atrás nós diríamos de 25 a 35, mas hoje o jovem executivo de 40 anos também está inserido neste contexto, são casais jovens ou solteiros com a posição bem definida profissionalmente, com poder de consumo, ao mesmo tempo que valoriza o teu tempo disponível, então principalmente isso aí. Claro, sempre vai atingir parâmetros maiores em termos da sociedade como um todo, mas eu diria que é esse público, entre 25 e 45 anos, vamos estabelecer um... vamos dar um teto mais alto para o jovem, para um perfil mais jovem, me colocando na situação também, de 25 a 45 anos classe “B” e “AB”.

8. Como você visualiza a estrutura desta padaria?

SÉRGIO - Naturalmente quando a gente investe no mercado, seja ele qual for, é importante o conhecimento do setor. Não dá para se investir no mercado de *surfwear* se você não tem as referências dos surfistas, você não vive aquele meio, se você não está percebendo o que acontece naquele meio e se você não conhece o meio lojista. Não dá para você investir em arquitetura, enfim, em montar um escritório de arquitetura se você não tem a tua base de arquitetos, não tem conhecimento de mercado em termos financeiros, adequações, indexações monetárias, tudo relacionado ao setor. Assim como eu digo, que se você não pode investir no setor de padaria, você não conhece o setor. É um setor bem específico, ele tem características próprias, até por ser um setor há muitos anos estabelecido, as associações, os sindicatos, então são parâmetros para o investimento neste setor. Neste sentido, você precisa, se você quer trabalhar em padaria, você vai ter que ter sua estrutura básica, em termos de maquinário, mão-de-obra especializada, toda a demanda que uma padaria comum precisaria. Claro, aí adequando-se ao volume que você espera colocar no mercado em termos de produtos preparado pela própria padaria. Neste sentido, acho que esta avaliação tem que ser feita. Além disso, os mostruários, os expositores, eu tenho que pensá-los de uma maneira que

eles possam atender a estes (...), a gente teria que entrar em uma nuance mais arquitetônica para ver como é que eu consigo num *drive thru*, isso é uma questão a ser avaliada, com é que eu consigo, num *drive thru*, expor esta composição, este *mix*, de uma maneira que o cliente, o consumidor, possa, em poucos minutos, fazer sua escolha? Talvez displays logo na entrada, criando um primeiro momento para que ele pudesse visualizar um *mix* básico e a sugestão do dia, que ele possa identificar ali num display eletrônico, um atrativo, quais são os produtos que eu tenho disponível naquela data, naquele momento, inclusive as promoções para que eu possa fazer, via uma comanda ou alguma coisa direta com o caixa, esta solicitação, que é o que a gente tem que analisar, em termos da dimensão que a obra vai ocupar na área. A área de circulação que você vai estabelecer para que o consumidor, com o seu veículo, possa circular de maneira que não seja caótica nem claustrofóbica, aquela sensação de que eu estou na fila, não é bom para ninguém, mesmo que no final dela eu vá sair com o meu produto comprado. São detalhes que são importantes a serem pensados. Eu pararia para analisar, especificamente, esta oferta do produto. Como eu vou pensar o produto de maneira que a pessoa possa /fazer/ esta decisão. Não é algo que você transita com o carro e vê todos os expositores no final e faz uma compra. Porque são decisões que têm que ser analisadas. Ah, eu quero um... Ah, amanhã eu vou tomar um leite desnatado, eu não quero pão tradicional, eu quero um pão de centeio, estas opções elas têm que ter um instante de avaliação. Não sei se haveria uma disponibilidade de um cardápio na entrada, algo nesse sentido. E pensar na melhor forma de fazer isso funcionar operacionalmente.

ELEN – Muito obrigada.

ANEXOS

ANEXO A – PLANTA BAIXA ESQUEMÁTICA: FLUXOS DE ACESSO

ANEXO B – LOGOMARCA TRAVESSA DO PÃO