

Subway entra na briga no Brasil

Leandro Flório

por Daniela Dahrouge



Hoje são abertas no País de uma a quatro lojas Subway por semana. Com essa velocidade, fica fácil entender como a rede de lanchonetes que deu errado no passado, em tão pouco tempo, passou a estar presente em diferentes pontos comerciais do País. Segundo o gerente de marketing da Subway no Brasil, **Leandro Flório**, a aposta para ganhar mais espaço e brigar com as grandes redes de fast-food é o posicionamento "comida saudável, rápida e com preço acessível".

Qual a abrangência hoje da rede no País e qual a meta de crescimento para os próximos anos?

A rede tem 260 lojas no País, mas esse número muda sempre, já que o ritmo de abertura é de uma a quatro lojas por semana. Não existe uma meta, mas trabalhamos sempre para expandir. No mundo, a Subway tem 30.800 lojas, sendo a segunda maior rede de fast-food.

Quantas franquias foram abertas nos últimos meses?

Só nos últimos 12 meses foram abertas 90. Geralmente o franqueado abre a primeira, gosta do posicionamento saudável do negócio e acaba abrindo a segunda. O crescimento começou a se acentuar em 2004. Para mim é ótimo, pois quanto mais lojas, mais verba de marketing nós temos. Eu fui contratado quando foi aberta a centésima loja, quando o volume de negócio permitiu suportar um gerente de marketing.

Há algum critério para escolher os locais de abertura das unidades? Onde hoje elas estão concentradas?

Na verdade a gente vai atrás do nosso público, que são os jovens de classe A, B e C. Geralmente estamos localizados perto de colégios, shoppings, cursinhos e faculdades. Dividimos o País em 10 regiões estratégicas. Em cada uma delas existe um agente de desenvolvimento responsável pela operação local, como se fosse um máster franqueado. Todas as regiões estão crescendo de acordo com a estratégia local. Hoje temos muitas lojas no Centro-Oeste e no Sul, porque são os locais onde foram abertas as primeiras lojas. Mas o ritmo de abertura acaba sendo equilibrado nas 10 regiões.

Existem mais lojas em shoppings ou nos bairros?

Acaba sendo igual. Também temos muitas lojas em postos de gasolina.

O que representa a operação brasileira para a rede global?

Somos considerados a estrela da América Latina, sendo o quarto mercado mais importante para a matriz. Os Estados Unidos lideram, com 20 mil das 30.800 lojas do mundo.

Vocês trabalham com a mesma linha de produtos que os demais países?

A Subway começa em um país com a linha principal de produtos, que possui 17 tipos de lanches e representa 90% do menu da rede. É assim que trabalhamos aqui, sendo o nosso "carro-chefe" o BMT – lanche que vem com mais carne. No ano passado a gente sentiu a necessidade de trazer dos EUA um lanche com frango e molho especial tipo pizza, pois brasileiro gosta muito de pizza. Foi um sucesso.

Vocês também têm uma linha infantil?

Nossa estratégia não envolve o público infantil, tanto que a gente não tem nem brinquedos nas lojas.

Podemos dizer que no passado a marca não deu certo no Brasil, quando quase todas as lojas da rede fecharam. O que a estratégia atual tem de diferente para que não sejam cometidos os mesmos erros?

Na verdade, a rede começou com um modelo de negócio que não se adaptou bem ao País. Eram lojas maiores, que não permitiam a velocidade de crescimento que temos hoje. Isso durou de 1995 a 99, quando havia apenas um máster franqueado comandando toda a operação nacional. Depois de um período de planejamento, definiu-se que no Brasil seria melhor implantar lojas com custos fixos menores e dividi-las em 10 regiões, com um franqueado responsável por cada uma delas. Foi isso que a Subway fez. No passado, abrimos 80 lojas. De 98 a 2003 sobraram poucas (somente uma em São Paulo), porém lojas importantes, que hoje são as que mais vendem. Outra mudança foi que antigamente não existia investimento em mídia como há agora. Havia apenas ações em ponto-de-venda, realizadas por agências locais. Hoje estamos na TV e possuímos uma agência de grande porte, que controla toda a comunicação, que é a Rai.

Qual é a verba de marketing?

A gente não pode citar esses números, devido a um acordo com os franqueados. Só posso dizer que 4,5% das vendas líquidas é quanto o franqueado paga de taxa de propaganda. Então, quanto maior o número de lojas, maior é o nosso investimento.

Como é o investimento em mídia? A marca deve continuar a aparecer em TV?

Cerca de 70% dos nossos investimentos são em mídia eletrônica. Trabalhamos a comunicação com ações nacionais e regionais. Em outubro de 2007 fizemos a primeira campanha de TV, com a comemoração de 100 lojas abertas. Pretendemos continuar com essa presença e até ampliar. Investimos também em PDV, revistas, internet, rádio, patrocínios em eventos esportivos e mídia exterior.

Já existe uma nova campanha prevista?

A partir do segundo semestre a gente volta para TV. Estamos trabalhando nisso neste momento. A ideia é sempre dar motivos para o consumidor ir para a loja, seja por preços atrativos, que é o que trabalha a nossa campanha atual, seja pelo quesito saúde, que foi ressaltado no ano passado. Queremos gerar experimentação.

E para divulgar a franquia?

Nós participamos anualmente da feira da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e também anunciamos em sua revista, assim como na Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

Quais são os principais concorrentes da Subway no Brasil?

McDonald's, Bob's e Burger King.

Em meio a tantas opções de fast-food no mercado, qual a aposta da marca para atrair o público e continuar a crescer?

Apostamos no posicionamento de oferecer uma alimentação saudável, rápida e com preço justo. Tudo no nosso cardápio é assado, temos pães integrais e produtos com baixo teor de gordura. Isso sem deixar de lado o sabor. Também oferecemos uma linha diversificada de bebidas lights. Outro atrativo é que, além das propostas de lanches existentes, ainda há a possibilidade de os clientes escolherem o tipo e a quantidade de recheio, assim como o tamanho do pão.

Fonte: Propmark, São Paulo, 18 maio 2009, p. 29.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins comerciais