

Marketing estratégico na indústria de *fast food*: um estudo multicasos em Campo Grande-MS

Dario de Oliveira Lima Filho (UFMS) dolima@nin.ufms.br
Francisco Bayardo Mayorquim Horta Barbosa (UFMS) fbayardo@uol.com.br
Guilherme Silva Cruz (UFMS) guilhermescruz@hotmail.com
Natália Barbieri Bacha (UFMS) nataliabbacha@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa fez uma análise comparativa do mix de marketing, segundo modelo dos 4 P's, entre lojas da indústria de fast food na cidade de Campo Grande/MS, tendo, como referência, o McDonald's. Os participantes da indústria foram divididos em três segmentos: independente, redes, e franquia. Os dados foram coletados a partir de entrevistas em profundidade com a gerência das lojas locais e de observação não disfarçada. Verificou-se que as empresas locais dos segmentos independentes e redes praticam atividades de marketing, embora, muitas vezes, o façam de maneira informal, não-planejada, não consciente, não-estruturada e não utilizem integralmente todas as possibilidades que o marketing lhes oferece para melhorar seu desempenho. Isto se deve a alterações no estilo de vida e no padrão de consumo das famílias, devido ao aumento do número de refeições realizadas fora de casa, à intensificação do trabalho feminino, a evolução das formas de distribuição dos alimentos e do marketing, entre outros. Assim, as empresas captaram alterações no ambiente e procuraram lançar produtos para atender os anseios dos diversos segmentos de mercado. Desta forma, foram criadas novas lojas direcionadas à refeição fora do lar ou destinadas a mercados independente e de franquia que incluem as redes de fast-food.

Palavras chave: Marketing, Estratégia, Fast-food.

1. Introdução

As instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação nas últimas décadas, e muitos modelos de lojas foram cedendo lugar a novos formatos mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor (PARENTE, 2000). O espaço urbano dedicado ao comércio, na sociedade de consumo atual, apresenta uma nova dimensão, e pesquisar as formas que esse comércio vem adquirindo é muito importante, já que o padrão territorial e suas estratégias são a tradução da racionalidade da economia global (ORTIGOZA, 1997).

As modificações nos estilos de vida, graças à urbanização e à industrialização crescentes, a intensificação do trabalho feminino, a evolução das formas de distribuição dos alimentos e do marketing, entre outros, são alguns fatores responsáveis pelas mudanças nos hábitos alimentares e na dinâmica das cadeias agro-alimentares nas últimas décadas.

É assim que se observa a evolução do consumo de alimentos industrializados, da alimentação fora do domicílio, a preferência pelos supermercados para compra dos alimentos, a busca de praticidade e de economia de tempo (OLIVEIRA; THÉBAUD-MONY, 1996).

Os brasileiros estão, cada vez mais, alimentando-se fora de seus lares, com 25% das refeições feitas fora de casa (IBGE, 2000). O número de restaurantes cresceu 89% em cinco anos, índice aumentado pelo número de restaurantes por quilo e *deliveries*. Segundo o IBGE (2000), existem cerca de 1,2 milhão de estabelecimentos que preparam refeições fora do lar. Para os 320 mil restaurantes existentes em 1980, em 2000 havia 817 mil.

Segundo Parente, as lojas de varejo alimentar, no Brasil, possuem um volume de vendas anuais de, aproximadamente, R\$ 64,5 milhões, o que representa cerca de 6,45% do PIB nacional, e mais de 760 mil lojas desse ramo operavam no Brasil, no final da década passada (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 1999). Dentre essas, um destaque pode ser dado às lojas de sanduíches *fast food* baseados em hambúrgueres, conforme categorizado por Miller & Ginter (1979).

O *fast food* traz, como principal benefício ao consumidor, a conveniência de tempo e de lugar. Por esse motivo, apresenta um crescimento acelerado (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 1999), apesar dos ataques que vem sofrendo por questões ligadas à saúde (SCHLOSSER, 2001).

Bleil (1998) afirma que o *fast food* é o principal fenômeno de consumo no mundo moderno, e a carne aparece como o alimento de maior prestígio no Ocidente. No Brasil, a receita das lojas de *fast food* cresceu 50%, saltando de US\$ 2 bilhões para US\$ 3 bilhões em 2000 (NEVES e CASTRO, 2003). Soma-se a isso o fato de a publicidade e a ideologia do consumo favorecerem a formação de novos hábitos inimagináveis há pouco mais de três décadas.

Na cidade de Campo Grande /MS, o segmento de sanduíches *fast food*, baseados em hambúrgueres, vem sofrendo grandes transformações nos últimos anos. A globalização do varejo trouxe, para esta cidade, grandes franquias nacionais e internacionais, fato este que se apresentou como benéfico para o mercado consumidor local, por elevar a qualidade dos produtos e os serviços das lojas de pequeno e médio porte, além de popularizar o consumo de *fast food* com maciças campanhas de propaganda (LIMA FILHO *et al.*, 2003).

O sistema de franquia, enquanto conceito, aplica-se à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, organizado a partir de uma estratégia mundial (ORTIGOZA, 1997), e, no final da década passada, havia 2,7 milhões de franqueados no setor de alimentação no Brasil (PARENTE, 2000:27).

Entre as franquias de *fast food*, o grande nome é o McDonalds, pioneiro em um modelo de produzir refeições padronizadas, baseadas no modelo de produção em massa idealizadas por Henry Ford na década de 30 (BORGES *et al.*, 2003). Hoje, o McDonalds está presente em 119 países, com mais de 31 mil restaurantes, atende em média 47 milhões de clientes por dia e tem, no Brasil, 1255 pontos de venda, sendo 584 restaurantes e 671 quiosques (MCDONALDS..., 2004).

Este estudo teve como objetivo verificar como se comportam os *players* locais da indústria de sanduíche *fast food*, baseados em hambúrgueres, na cidade de Campo Grande/MS, uma indústria fragmentada, cujo resultado nenhuma empresa influencia fortemente (LIMA FILHO *et al.*, 2003), com relação ao seu *mix* de marketing, frente ao McDonalds, empresa que, em termos de valor de marca, é a mais valiosa e a mais conhecida mundialmente (FONTENELLE, 2002) e, em termos de vendas de alimentos, destaca-se em primeiro lugar no mundo (NEVES e CASTRO, 2003).

2. O Modelo 4 P'S

Segundo Berman & Evans (1992), uma empresa, para ter sucesso, deve ter seus objetivos e estratégias bem definidos e orientados para conquistar seu mercado alvo. Para tanto, é preciso conciliar as variáveis ambientais externas (segmentos de mercado, competição, tecnologia, ambiente macroeconômico e restrições legais), as quais são incontroláveis pela empresa, com os fatores do ambiente interno, os quais são variáveis controláveis pela empresa, surgindo, então, a estratégia varejista. A necessidade de remanejar as variáveis controláveis pela empresa remete ao conceito de composto de marketing.

Entendendo o composto como “*as variáveis controláveis que uma empresa trabalha, de forma a satisfazer um grupo visado*”, McCarthy (1982:32) desenvolveu o modelo dos 4 P's.

Proposto em 1960, o esquema expressa a idéia de que um determinado *produto* é alvo de *promoção*, que informa ao consumidor sua disponibilidade em uma dada *praça* (ponto de vendas), a um *preço* determinado.

O *produto* é a ferramenta mais básica do composto de marketing, segundo Kotler (1998). Definido como a oferta tangível da empresa para o mercado, o produto inclui qualidade, *design*, características, marca e embalagem. Porém, quando se fala em produto, deve-se ater não só a um bem físico, mas, também, a um conjunto de serviços agregados a ele e a atributos relacionados à loja, para a criação da imagem desta. Porter (1986) coloca que a diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e um sentimento de lealdade desenvolvido em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, do serviço ao consumidor e das diferenças dos produtos.

A *promoção*, afirma Kotler (1998), inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado alvo. O *mix* promocional é definido por Parente (2000) como um processo de comunicação entre varejista e consumidor com finalidades informativas e persuasivas, e é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair os consumidores, mas, também, para motivá-los às compras.

Lewison (1997) ressalta que muitos consumidores não terão a iniciativa da compra por contra própria, a não ser que o varejista comunique a existência da loja, sua localização, os produtos à venda e os serviços oferecidos. Um varejista obtém uma boa imagem entre os seus consumidores por meio da combinação e da informação, de forma correta, de vários elementos: atributos gerais, mercadorias, preço, atributos físicos, serviços ao cliente e à comunidade, e as ferramentas de promoção (BERMAN; EVANS, 1992; SCHIMP, 2000).

A *praça* (ponto de vendas) influencia fortemente a atratividade da loja entre os consumidores e, portanto, é fator determinante do volume de vendas. A escolha do ponto de vendas impacta diretamente as estratégias do varejista a curto e longo prazo. Em curto prazo, a escolha do ponto de vendas afeta as decisões em relação ao *mix* de marketing (BERMAN; EVANS, 1992), o que implica o oferecimento de produtos e serviços e a maneira como será projetada a imagem da empresa (BORGES *et al.*, 2003).

Em longo prazo, a escolha deve condizer com os objetivos existenciais e com o mercado consumidor ao qual se deseja atingir. Segundo Parente (2000), a localização, diferentemente das outras variáveis do composto de marketing, não pode ser facilmente alterada, e a sua escolha consiste em uma das mais críticas decisões para o varejista. Ao escolher uma localização, o varejista realiza investimentos fixos relevantes, cuja reversão é difícil e demorada quando comparada à dos outros fatores que compõem o *mix* mercadológico da empresa (ALMEIDA, 1997).

O *preço*, definido como a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto, é o único elemento do composto de marketing que gera receita. É, também, um dos mais flexíveis porque pode ser rapidamente modificado (KOTLER, 1998). Uma estratégia de preço eficiente não deve visar somente a questões direcionadas à obtenção de renda. A concepção do preço deve englobar fatores como a elasticidade da demanda, o valor e a credibilidade da marca, o comportamento dos concorrentes, as inovações, a agregação de valor por intermédio de serviços especializados, entre outros fatores, pois, dentre as variáveis controláveis pela empresa, o preço é, provavelmente, a de mais fácil comparação pelo consumidor no momento da compra.

É importante, também, ressaltar que Porter (1986) coloca que, na maioria das indústrias, as empresas são mutuamente dependentes, ou seja, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seu concorrente e podem, assim, incitar a retaliação ou os esforços para conter esses movimentos, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade.

3. Método de Pesquisa

Para fins deste trabalho, foram definidas, como integrantes da indústria, empresas de *fast food* que vendem produtos baseados em hambúrgueres (MILLER; GINTER, 1979) similares ao padrão McDonald's, empresa que, durante quase 50 anos, é a número um no ramo de *fast food*. Analisa-se apenas parte dessa realidade, já que a ela é extremamente complexa e não se pode analisá-la em seu todo (VERGARA, 2000).

Os participantes da indústria foram divididos, segundo Berman & Evans (1992), em: independentes, com apenas uma loja; redes, as quais, operam mais de uma loja sob a mesma direção; e franquias, segmento representado, neste estudo, pelo McDonalds, em que o franqueador proporciona ao franqueado o sistema operacional e de marketing para desempenhar as atividades e uma exclusividade para operar em certa região.

Classificada quanto aos fins, como exploratória e descritiva (VERGARA, 2000), esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo multicaso (YIN, 1994) abrangendo uma loja de cada segmento. A escolha das lojas foi feita intencionalmente, conforme sugere Malhotra (2001), já que se trata de uma pesquisa exploratória.

Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico em livros, revistas científicas e comerciais, além de sites na internet, buscando-se determinar quais trabalhos já haviam sido realizados por outros pesquisadores, abordando problemáticas similares a deste estudo, pois, segundo Mattar (1996), esses dados servem como uma fonte comparativa e complementar aos dados primários a serem coletados. Os dados referentes ao McDonald's, utilizados neste estudo, foram obtidos por meio de dados secundários e observação não disfarçada.

Na etapa seguinte, partiu-se para a coleta de dados primários. Os meios utilizados, para tanto, foram entrevistas em profundidade com a gerência das lojas amostradas (utilizando um roteiro pré-definido de questões), e a observação não disfarçada que permite grande flexibilidade para analisar os comportamentos e situações, como indicado por Malhotra (2001) e Churchill & Peter (1998).

4. Resultados e Discussão

4.1. Segmentação de Mercado

O público-alvo da Corporação McDonald's é constituído por famílias de classe média e especialmente crianças (LIMA FILHO *et al.*, 2003). Fontenelle (2002) coloca que o ambiente das lojas é arquitetado para passar diversão, sendo que a franquia possui mais de 8 mil parques de diversões em seus estabelecimentos, além de espaço reservado para realização de festas de aniversário, com teatro de fantoches e outras atrações que chamam a atenção do público infantil. Schlosser (2001) afirma que o parque tem a função de atrair as crianças, que trazem os pais, que, conseqüentemente, trazem dinheiro.

O público jovem também é almejado pela franquia. Várias iniciativas e parcerias são feitas com “*fabricantes de brinquedos como também com ligas esportivas e estúdios de Hollywood*” (SCHLOSSER, 2001:69).

Nos segmentos independente e redes foi constatada uma necessidade das lojas em atender a diversos tipos de clientes, o que torna difícil classificar para elas um público-alvo específico. O público dessas lojas é constituído tanto por jovens quanto por famílias, sendo que sua clientela varia de acordo com o horário, fato este que obriga as lojas a se adaptarem a essa variação.

As famílias, com ou sem crianças, freqüentam as lojas no horário compreendido entre 17 e 23 horas, sendo que a partir desse horário a clientela é basicamente composta pelo público jovem. É importante ressaltar que ambas as lojas pesquisadas nos segmentos independente e

redes não abrem para almoço e funcionam durante toda a madrugada. O horário de funcionamento conveniente pode ser considerado, segundo Parente (2000), como um serviço pré-transação.

Ritzer (2000) aponta que os frequentadores de restaurantes *fast food* são, em sua maioria, as famílias que possuem maiores recursos e que comem fora, os jovens que realizam refeições fora de casa, e as grandes famílias que raramente saem para comer, mas, quando o fazem, vão a um restaurante *fast food*.

4.2. Produto

A avaliação do *mix* de produtos de lojas de *fast food* deve considerar a classificação da estrutura física da loja e seus serviços como parte do produto, pois, segundo Schlosser (2001), 70% das visitas às lojas de *fast food* são por impulso e estimuladas por sua apresentação externa.

A formatação dos aspectos físicos do McDonald's, interiores e exteriores, é definida pela corporação, que padroniza esses elementos para identificação da empresa em qualquer parte do mundo. A criação de uma atmosfera agradável dentro da loja leva em consideração os aspectos físicos, limpeza, iluminação, layout e displays facilitadores de compra. Suas cores, vermelha e amarela, são as mais utilizadas no ramo alimentício (BORGES *et al.*, 2003).

O *layout* das lojas McDonald's favorece o fluxo de pessoas em frente aos guichês para agilizar o atendimento, sendo que *displays* são localizados estrategicamente para facilitar a escolha e induzir à compra. Segundo Lima Filho *et al.* (2003), a meta de atendimento de uma loja McDonald's é de 45 segundos. Existe um rígido controle de qualidade de seus produtos desde sua matéria-prima, seus fornecedores são exclusivos e seus ativos são específicos (LIMA FILHO *et al.*, 2003), até a entrega do produto final para o consumidor.

O McDonald's tem como objetivo a produção em massa, seus produtos são homogêneos e padronizados. A flexibilização é baixa, porém existe a possibilidade de customizar o produto à necessidade do cliente. Nota-se uma amplitude estreita e pequena profundidade do *mix* de produtos, todos esses de marca própria, fato que contribui para atrair um público fortemente fiel (BORGES *et al.*, 2003).

Na loja do segmento redes, a amplitude de produtos é larga e com grande profundidade, existem 50 tipos de sanduíches no cardápio, e a loja pesquisada oferece, além de sanduíches *fast food*, vários outros produtos alimentícios, como pizza e comida chinesa. Oferece produtos de marcas múltiplas, além de bebidas alcoólicas. Existem produtos, destinados especificamente para crianças, claramente clonados do formato utilizado pelo McDonald's, combos promocionais, grande preocupação com a padronização e grande flexibilidade de adequação do produto à necessidade do consumidor.

Dos três segmentos pesquisados, esse é o único que trabalha com o sistema de *delivery*, terceirizado, e que corresponde a 20% de suas vendas totais. O tempo médio de entrega, para esse serviço, é de 30 minutos. Na loja, o consumidor é atendido na mesa, existem 105 mesas com 6 lugares, e o tempo de espera para o produto é, em média, de 10 minutos. Existe, também, a possibilidade de atendimento dentro do estacionamento da loja, onde um sistema de ímã de identificação permite reconhecer cada veículo como uma mesa. Esse serviço corresponde a 15% das vendas.

É importante ressaltar que essa loja utiliza as mesmas cores do McDonald's (vermelha e amarela), e o desenvolvimento de sua logomarca e a escolha de suas cores foram feitos por uma agência especializada. Existe uma grande preocupação com o cliente, pois, além do grande número de atendentes, foi constatada a presença de rampas de acesso para deficientes físicos, além de cardápio em braille.

A loja do segmento independente foca exclusivamente a venda de sanduíches, sua amplitude de produtos é estreita, porém com grande profundidade. Existem, em seu cardápio, 20 tipos de sanduíches, além de sobremesas e combos infantis, também clonados do formato do McDonald's. Existe, nesse segmento, grande liberdade por parte do cliente para customizar seu pedido, pois, assim como no segmento redes, é possível encontrar no cardápio itens separados para montagem de sanduíches de acordo com a necessidade dos clientes.

O atendimento é realizado na mesa, a loja possui 25 mesas com 4 lugares, e o tempo de entrega do produto é de 13 minutos, em média. Também é possível o atendimento ao cliente no carro, o que corresponde a 30% das vendas. Nesse caso, o atendimento é realizado nas proximidades da loja, na rua, também utilizando o sistema de ímãs de identificação. A escolha das cores foi realizada pela própria empresa sem nenhuma orientação profissional, porém também se percebe a predominância da cor vermelha.

Foi constatada, nesse segmento, uma grande preocupação com a percepção do cliente com relação à limpeza e o aspecto visual de seu produto. Sua área de produção é visível de qualquer lugar da loja e sua higienização, assim como a da área externa, é constante e ocorre durante o horário de funcionamento. Seus funcionários são treinados para que seu produto seja visualmente compatível aos dos *displays* de apresentação.

4.3. Preço

O preço dos produtos McDonald's, por se tratar de uma rede de franquias, é em geral padronizado em todos os países em que a empresa opera, mas há algumas exceções devido a custos elevados de logística. Sua estratégia de preço é orientada para a demanda e, por ser uma marca de renome mundial, tem o poder de atuar com o preço diferenciado, pois a percepção dos clientes é de que essa diferença em relação aos concorrentes é devida a uma maior qualidade e *status* dos produtos e serviços (BORGES *et al.*, 2003). Esse tipo de preço é denominado preço de prestígio.

A empresa adota preços variados, possibilitando a escolha da refeição de acordo com as possibilidades financeiras do cliente no momento da compra, como as McOfertas, definidas como preço de pacote (KOTLER, 1998) e o preço costumeiro (BERMAN; EVANS, 1992) identificado em produtos tradicionais como o BigMac.

Na loja do segmento redes, os preços são definidos a partir do custo do produto para a empresa, e a gerência afirma que não existe uma grande preocupação com o preço realizado pelo mercado, pelo fato de seus consumidores já notarem uma certa diferenciação em seu produto. A empresa não acompanha reduções de preços quando realizadas pela concorrência e afirma que seus clientes não são muito sensíveis a flutuações de preços, além de não ocorrer uma grande variação nas vendas na ocasião de aumentos.

O preço dos combos é diferenciado para estimular a compra, e, caso o cliente deseje customizar seu produto, o preço pode ser tanto inferior quanto superior ao preço de cardápio. Existe, também, a possibilidade de adquirir qualquer sanduíche, em um tamanho reduzido, por 65% do seu preço. O sanduíche mais barato encontrado em seu cardápio custa R\$2,50 e, o mais caro, R\$ 10,50. Existem várias formas de pagamento, como cartões, cheques, *ticket* alimentação, além de convênios com empresas privadas.

No segmento independente, a empresa estima uma margem de lucro para cada produto para definir seus preços de venda. Kotler (1998) define esse método de precificação como preço de *markup*. Seu sanduíche mais barato custa R\$2,00 e, o mais caro, R\$9,00. Nesse segmento, assim como no redes, não existe uma grande preocupação com relação aos preços dos concorrentes; porém existe uma monitoração dos preços praticados no mercado (LIMA FILHO *et al.*, 2003).

A empresa aceita várias formas de pagamento e afirma que seus clientes são bastante sensíveis a flutuações dos preços. Prefere achatar sua margem a elevar seus preços (LIMA FILHO *et al.*, 2003). Não trabalha com combos, exceto os infantis, e possui um dia promocional (quinta-feira), em que seus produtos são vendidos com descontos de 20% a 40% do preço de cardápio.

4.4. Propaganda

O McDonald's, primeiro lugar no mundo em termos de vendas mundiais em serviços de alimentação (NEVES; CASTRO, 2003), utiliza-se de comunicação intensa para realçar a diferenciação da marca ou para promoção de vendas. Para tanto, seu *mix* promocional abrange propaganda via TV, rádio, *outdoor* e anúncios internos: cartazes, *banners*, faixas contendo ofertas, sinalizações junto ao caixa e outros artifícios para atrair a atenção do cliente (LIMA FILHO, *et al.*, 2003). Em 1999, a rede McDonald's gastou uma quantia próxima a 16 milhões de dólares em anúncios no Brasil (IBOPE MONITOR, 2000). Schlosser (2001) cita que as estratégias de campanhas promocionais utilizadas podem chegar a triplicar, durante a semana, o volume de vendas para crianças.

O esforço do McDonald's para adequação às necessidades de cada cliente é identificado nas vendas pessoais. Quando o cliente se encontra na fila de espera, o atendente não só questiona qual produto ele deseja, mas também lhe oferece outros produtos, além daqueles por ele pretendidos, o que o faz, muitas das vezes, adquirir um pacote completo ou produtos de tamanhos maiores sem perceber o poder de persuasão do atendente (BORGES *et al.*, 2003).

A rede McDonald's aproveita datas comemorativas e eventos especiais ao longo do ano, para fazer promoções de vendas, oferecendo produtos diferenciados com o intuito de aumentar o volume de vendas. Um exemplo claro se dá nos meses de julho, novembro e dezembro, época de férias escolares (LIMA FILHO *et al.*, 2003).

Berman & Evans (1992) colocam que ações que possuem objetivos sociais auxiliam a empresa a manter uma boa imagem frente aos seus clientes. O McDonald's utiliza-se desse tipo de publicidade com a campanha McDia Feliz, no qual todas as receitas em cima das vendas do BigMac são convertidas para uma entidade de apoio a crianças com câncer (BORGES *et al.*, 2003).

No segmento redes, a loja pesquisada utiliza vários tipos de propaganda, como rádio, TV e material impresso. A gerência afirma que veicula suas propagandas no rádio somente no horário de atendimento da loja, pois percebe um resultado imediato no aumento das vendas pelo fato de a maioria das compras em uma loja de *fast food* serem por impulso. Fato este confirmado por Schlosser (2001). Foi notada a utilização de vários meios de divulgação dentro da própria loja, como cartazes, *banners* de produtos, faixas contendo ofertas e sinalizações junto ao caixa.

O gasto percentual efetuado em propaganda e promoção pela empresa é bastante flexível e difere durante determinados períodos do ano. Esses gastos são guiados pela verificação da necessidade de aumento das vendas. A empresa relata que, quando se utilizam propagandas na TV, elas causam um impacto imediato no aumento das vendas. Os meses em que a empresa faz uso de promoções com maior frequência são agosto e setembro, por se tratar de uma data comemorativa, no caso, aniversário da empresa.

Freqüentemente, vários tipos de brinde são oferecidos, como canetas, ímãs de geladeira e boné, além daqueles que integram o kit infantil. Esporadicamente, utiliza cupons de desconto para promover as vendas. Um sistema de cartão de fidelidade encontra-se em fase de estudo para futura implantação.

Com relação à publicidade, a empresa patrocina eventos que lhe trazem retorno comercial e são, em sua maioria, festas e eventos esportivos. A empresa também realiza uma série de trabalhos sociais, porém não os vincula ao seu nome com intuito publicitário.

A loja do segmento independente não utiliza propagandas em meios de comunicação há mais de um ano e, atualmente, faz uso apenas de propaganda dentro da própria loja. A gerência afirma que isso se deve ao fato de seu espaço físico atual ser insuficiente para atender o aumento de demanda, já percebido em campanhas anteriores, provocado por esse tipo de propaganda. Os meios de divulgação dentro da loja, desse segmento, têm, segundo a gerência, o intuito de incentivar as vendas. Os principais verificados foram *banners* de sobremesas e *displays* ilustrativos dos produtos. O único tipo de brinde oferecido pela empresa é aquele que integra o combo infantil.

A loja possui um dia promocional semanal, em que seus produtos são vendidos com desconto de 20% a 40% do preço de cardápio. A gerência afirma que o dia promocional em questão tinha, como objetivo, atrair novos clientes, porém, o que foi e continua sendo normalmente observado são clientes costumeiros da loja consumindo produtos mais caros do que aqueles que normalmente consomem.

4.5. Ponto de Vendas

Segundo pesquisa realizada pelo PROVAR (Programa de Administração de Varejo), da Fundação da Universidade de São Paulo, as redes varejistas que operam com sistema de franquias são aquelas que utilizam e empregam maiores recursos no processo de análise de localização, seja na parte de coleta de dados e informações, seja na utilização de procedimentos formais para análise dos locais. As lojas do tipo independente e redes geralmente baseiam suas decisões referentes à localização em procedimentos intuitivos. Uma das razões que pode explicar essa diferença é o fato de, no caso das franquias, o processo de expansão da rede ser mais dinâmico; muitas vezes, os próprios franqueados sugerem locais de instalação que devem ser corretamente avaliados pela empresa (ALMEIDA, 1997).

Borges *et al.* (2003) afirmam que a rede McDonald's, em qualquer loja a ser aberta, realiza estudo detalhado de vários aspectos. A escolha do ponto é feita segundo critérios da corporação, levando em conta fatores influentes diretos e não diretos ao negócio. Com um grande número de franquias de *fast food*, cada uma tentando ganhar espaço no mercado, a rede McDonald's incorporou a seguinte filosofia: "*building more stores to get more customers toward, getting more customers in our existing stores*". Essa estratégia, definida por Parente (2000) como uma estratégia de saturação de mercado, baseia-se em instalar lojas da rede onde quer que seja, antes dos concorrentes.

A loja do segmento redes está situada no mesmo local há 13 anos, e não houve nenhum estudo inicial para escolha do seu ponto de venda, que é locado. A empresa localiza-se em um bairro residencial de classe alta, com alta densidade populacional, e possui uma área total de 1200 m². Tem o horário de funcionamento como uma desvantagem de sua localização, pois a gerência relata ter com a vizinhança constantes problemas relacionados a barulhos durante a madrugada.

A loja está bem posicionada estrategicamente, pois se localiza em um cruzamento de duas ruas de grande tráfego de veículos e pessoas, o que facilita a sua visualização. Sua marca é bem visível e a arquitetura da loja é atrativa. Possui um estacionamento amplo, que também tem a utilidade de comercialização de seus produtos. Parente (2000) afirma que o estacionamento é um serviço muito valorizado, especialmente nas cidades brasileiras de porte médio e grande.

Na loja do segmento independente, assim como no segmento redes, nenhum estudo de localização foi realizado para definir seu local de instalação. A loja funciona no mesmo lugar

há 10 anos, e seu ponto de venda é próprio. Situa-se em um bairro residencial, em uma esquina de grande fluxo de veículos, o que facilita a rápida visualização de sua logomarca; entretanto não possui estacionamento próprio, fato esse, segundo a gerência, tido como uma desvantagem de sua localização pelo trânsito intenso de veículos em frente à loja, nos seus horários de grande movimento.

Assim, como a loja pesquisada no segmento redes, enfrenta com a vizinhança problemas relacionados ao barulho durante a madrugada, fato este evidenciado no próprio cardápio, em que os clientes são instruídos a não dispararem suas buzinas e a usarem o pisca-alerta para solicitar atendimento, já que grande parte de suas vendas é realizada dentro dos veículos.

5. Considerações Finais

Este artigo buscou verificar como se comportam os *players* locais da indústria de sanduíche *fast food* baseados em hambúrgueres na cidade de Campo Grande/MS, com relação ao seu *mix* de marketing, tendo, como referência, o McDonald's.

No geral, o McDonald's oferece, de acordo com Grönroos (1990), o chamado “serviço ampliado”, que é o resultado da combinação adequada de diversos fatores que propiciam a percepção de uma alta qualidade frente às ações da empresa. Com relação ao *mix* de marketing, pode-se dizer que o McDonald's, uma empresa multinacional, primeiro lugar do mundo em termos de vendas de alimentos, utiliza-o de forma eficiente e equilibrada, por isso é usado nesse estudo como base de comparação para com empresas locais.

A fabricação de produtos no McDonald's é rigorosamente padronizada visando à qualidade. Promoção de vendas, propaganda e publicidade são feitas de forma eficiente, oferecendo, para a empresa, vantagens sobre os concorrentes. Com relação ao preço, entregam um produto de alto valor para seus clientes, valor esse criado pelo prestígio e imagem da marca, um importante diferencial em uma economia globalizada. A escolha de um ponto de venda McDonald's é feita segundo critérios da corporação, sendo realizado um estudo detalhado de vários aspectos antes da abertura de qualquer loja.

Na loja do segmento redes a amplitude de produtos é larga e com grande profundidade, pois essa, apesar de ter o *fast food* como sua atividade principal, oferece vários outros produtos alimentícios, além de trabalhar com sistema de *delivery*. Nota-se, também, que a possibilidade de atendimento dentro do estacionamento da loja é de alto valor para seus clientes. Já com relação ao preço, nota-se que a empresa não tem grande preocupação com aqueles realizados pelo mercado, e que seus clientes não são muito sensíveis com relação a flutuações dos mesmos.

Ainda, no segmento redes, constatou-se que a loja pesquisada, além de usar vários meios de divulgação dentro da loja, utiliza vários tipos de propaganda, como rádio, TV e material impresso, além de patrocinar alguns tipos de eventos, e que esse tipo de ação tem uma grande influência em seu volume de vendas.

A localização da loja em questão é fundamental para sua rentabilidade, pois ela se localiza em um bairro de alto poder aquisitivo e em um cruzamento de grande movimentação, porém, apesar de estar situada no mesmo local há dez anos, não houve nenhum estudo inicial para a definição de seu ponto de venda, além de se situar em um terreno locado.

Na loja do segmento independente, que foca exclusivamente a venda de sanduíches, a amplitude de produtos é estreita, no entanto com grande profundidade. A limpeza e a preocupação com os clientes são fatores críticos do sucesso da empresa em questão. O serviço de atendimento no automóvel, assim como no segmento redes, é, também, de grande valor para seus clientes.

Nesse segmento, os clientes são bastante sensíveis às flutuações dos preços, os quais são definidos por meio de uma margem pré-estabelecida para cada produto. A loja pesquisada

possui um dia promocional semanal, em que seus produtos são vendidos com desconto de 20% a 40% do preço de cardápio.

A loja em questão não utiliza propagandas em meios de comunicação há mais de um ano, pelo fato de seu espaço físico atual ser insuficiente para atender o aumento de demanda, já constatado em campanhas realizadas no passado, provocado por esse tipo de propaganda. Utiliza, hoje em dia, apenas meios de divulgação dentro da loja com intuito de incentivar as vendas.

Nenhum estudo de localização, assim como no segmento redes, foi realizado para definir o local da loja do segmento independente. Situado há 10 anos no mesmo local, seu ponto de venda é próprio e encontra-se em um bairro residencial, em uma esquina de grande fluxo de veículos, o que facilita a rápida visualização de sua logomarca, fator importante em uma indústria onde 70% das vendas, segundo Schlosser (2001), são realizadas por impulso.

É importante ressaltar que a chegada das grandes franquias de *fast food* na cidade de Campo Grande/MS foi benéfica para o mercado consumidor, por ter levado as lojas locais de médio porte dessa indústria a elevarem a qualidade de seus produtos e serviços, além de beneficiar todas as lojas do ramo com a popularização do consumo de *fast food* com suas maciças campanhas de propaganda (LIMA FILHO *et al.*, 2003).

A pesquisa mostra que as empresas locais dos segmentos independente e redes praticam atividades de marketing, embora muitas vezes o façam de maneira informal, não-planejada, não consciente, não-estruturada e não utilizem integralmente todas as possibilidades que o marketing lhes oferece para melhorar seu desempenho.

O presente trabalho apresenta limitações que merecem ser colocadas, inclusive por se posicionarem como oportunidades de investigação. A comparação do *mix* de marketing entre franquias e empresas locais poderia ser discutida de melhor forma, caso fosse utilizada mais de uma loja de cada segmento delimitado, abrindo-se, então, caminhos para futuras pesquisas.

6. Referências

ALMEIDA, F. R. S. L. (1997) - Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. Revista de Administração, São Paulo v.32, n.2, p.36-46, abril/junho.

BERMAN, B; EVANS, J. (1992) - Retail management: a strategic approach. 5. ed. New York: Macmillan.

BLEIL, S. I. (1998) - O padrão alimentar ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. Caderno de Debates, Campinas/SP, v. 6, p. 1-25.

BORGES, C. M. *et al.* (2003) - A gestão do composto de marketing do McDonald's: estudo de caso de uma loja do Brasil. In: ASSEMBLÉIA ANUAL DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. 38., 2003, PERU, LIMA, Anais...LIMA: Universidad San Ignacio de Loyola.

CHURCHILL JR, G. A; PETER, P. (2000) - Marketing: criando valor para clientes. São Paulo: Saraiva.

FONTENELLE, I. A. (2002) - O nome da marca – McDonald's, fetichismo e cultura descartável. São Paulo: Bomtempo Editorial.

GRÖNROOS, C. (1990) - Service Management and Marketing. Lexington Book.

IBOPE MONITOR, AGÊNCIAS E ANUNCIANTES. (2000) - Edição especial de Meio e Mensagem, p. 43-44, jun.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). (2004) – Publicações. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/pub/default.php>> Acesso em: 6 de abr. 2004.

KOTLER, P. (1998) - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas.

LEWINSON, D. M. (1997) - Retailing. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

LIMA FILHO, D. O. *et al.* (2003) - A utilização do mix de marketing: um estudo de caso no McDonald's. VI SEMEAD-FEA/USP, 25/26 mar. 2003. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/semead/index.htm>>. Acesso em: 26 de abr. 2004.

LIMA FILHO, D. O. *et al.* (2003) - A estrutura competitiva da indústria de *fast food* em Campo Grande – MS. IV Eгна – FEA/USP. 29-31 out. 2003. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/index.htm>>. Acesso em: 26 de abr. 2004.

MALHOTRA, N. K. (2001) - Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. (Tradução) Porto Alegre: Bookman.

MATTAR, F. N. (1996) - Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas.

MCDONALD'S. (2004) - Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 15 de abr. 2004.

MCCARTHY, E. J. (1982) - Essentials of Marketing. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, revised edition.

MILLER, K. E; GINTER, J. L. (1979) - An investigation of situational variation in brand choice behavior and attitude. Journal of Marketing Research. v.16, p. 111-123, fev.

NEVES, M. F; CASTRO, L.T. (Org). (2003) - Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Atlas.

NEVES, M. F; CHADDAD, F. R; LAZZARINI, S. G. (1999) - Os serviços de alimentação nos negócios alimentares. Preços agrícolas. Piracicaba/SP, n.156, out.

OLIVEIRA, S. P; THÉBAUD-MONY, A. (1996) - Modelo de consumo agroindustrial: homogeneização ou diversificação dos hábitos alimentares? Caderno de Debates, Campinas/SP, v. 4, p. 1-13.

ORTIGOZA, S. A. G. (1997) - O *Fast Food* e a Mundialização do Gosto. Caderno de Debates. Campinas/SP, v. 5, p. 1-25.

PARENTE, J. (2000) - Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas.

PORTER, M. E. (1986) - *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.

RITZER, G. (2000) - *The McDonalitzation of society*. Pine Forge Press.

SCHIMP, T. A. (2000) - *Advertising & Promotion: supplemental aspects of integrated marketing communications*. Harcourt Inc.

SCHLOSSER, E. (2001) - *País fast food*. São Paulo: Editora Ática.

VERGARA, S. C. (2000) - *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K. (1994) - *Case study research: design and methods*. 2. ed. London: Sage Publications.