

Abril.com	SITES ABRIL	CELULAR	ASSINE	SHOPPING	<input type="text"/>
	Notícias	Esportes	Diversão	Saúde	

Portal EXAME

Escreva aqui o que procura na EXAME

Para usar o Portal EXAME você precisa estar autenticado

E-mail: Senha:

A receita para bater o McDonald's

07.02.2008

Com uma imagem de fast food do bem, a Subway avançou sobre a maior rede de sanduíches do mundo -- estratégia que pretende repetir também no Brasil

Roberto Setton



DeLuca, da Subway: a

Por Carolina Meyer

EXAME No mundo todo, poucas empresas podem se orgulhar de ser sinônimo do setor em que atuam como o McDonald's. Em qualquer ponto do planeta, o logotipo amarelo da rede é imediatamente associado a fast food -- conceito que o próprio McDonald's ajudou a difundir fora das fronteiras americanas. No entanto, desde que hambúrgueres, refrigerantes e sorvetes caíram em desgraça como causadores da epidemia de obesidade entre adultos e crianças nos Estados Unidos, a maior rede de comida rápida do mundo tem sido acuada por concorrentes que anunciam opções de alimentação mais saudável. A Subway, rede de lanchonetes que vende sanduíches montados na hora feitos com ingredientes frescos e vegetais in natura, é o mais ameaçador e bem-sucedido deles. Criada em 1965 pelo americano Fred DeLuca em um quiosque montado na cidade de Bridgeport, no estado de Connecticut, a Subway ultrapassou há sete anos o McDonald's em pontos-de-venda nos Estados Unidos, movimento que vem repetindo em outros países. Desde 2001, a rede já bateu a rival em pontos-de-venda no Canadá, na Austrália, na Nova Zelândia e na Irlanda do Norte. Neste ano, a Subway prepara-se para superar o McDonald's na Índia e no Reino Unido. Em faturamento, no entanto, o McDonald's continua na liderança isolada com uma receita global de 40 bilhões de dólares, ante 11 bilhões da Subway. "Queremos ser os maiores do mundo em números de lojas até 2011", disse DeLuca a EXAME, durante sua primeira visita à operação brasileira. Um desafio que faz sentido quando se compara as 28 800 lojas da Subway com as 31 800 do McDonald's.

Na última década, a Subway cresceu à média de 12% ao ano, enquanto o McDonald's seguia atolado em cerca de 5%. Foi justamente o período em que a demonização do hambúrguer atingiu o ápice e DeLuca aproveitou cada oportunidade para firmar sua empresa como "o fast food do bem". Em 1998, por exemplo, a rede descobriu que um jovem estudante chamado Jared Fogle, da cidade de Indianápolis, no meio-oeste americano, conseguira emagrecer mais de 100 quilos ao adotar uma dieta baseada em sanduíches recheados com peito de peru e vegetais de seu cardápio. No ano seguinte, a rede montou uma colossal campanha publicitária em que Fogle aparecia como garoto-propaganda. Imediatamente choveram convites para que Fogle participasse de programas de entrevistas na ABC News, Fox News e Oprah, e o rapaz, sempre associado à marca Subway, tornou-se um ícone pop americano -- ganhou até mesmo participação especial em

programas juvenis, como os desenhos animados Os Simpsons e South Park. "O fato de a história de Jared ser real fez toda a diferença", afirmou José Roberto Martins, da consultoria **GlobalBrands**. Mais recentemente, o lançamento de um sanduíche com apenas 6 gramas de gordura -- um quinto do Big Mac -- alçou a Subway à condição de estandarte da alimentação saudável nos Estados Unidos e na Europa.

A disputa dos sanduíches		
Compare o tamanho da Subway com o McDonald's		
	McDONALD'S	SUBWAY
Lojas no mundo	31 800	28 800
Lojas nos Estados Unidos	14 000	22 500
Lojas no Brasil	548	135
Países em que está presente	118	86
As estratégias da Subway para vencer o McDonald's		
Só entrar em cidades onde o concorrente já estiver instalado e que tenham uma cultura de fast food		
Apostar num cardápio mais saudável, sem frituras e com sanduíches montados à vista do consumidor		
Abrir lojas pequenas, com apenas um terço do custo das unidades instaladas pelo McDonald's		

Dentro do esforço global de expansão da Subway, o mercado brasileiro é um capítulo à parte. A rede chegou ao país em 1995 e rapidamente a operação se revelou um fracasso retumbante. Das 50 lojas que deveriam ter sido abertas na primeira fase, somente 32 foram inauguradas. Quatro anos mais tarde, apenas três dessas lojas continuavam abertas. "Entramos no país com o conceito errado", afirma DeLuca. "As lojas eram caras, grandes demais para uma rede que acabava de chegar." Recentemente, a Subway voltou a investir no Brasil. A estratégia, agora, é apostar naquele que tem sido o modelo vencedor da Subway no mundo: lojas pequenas e atendimento quase personalizado. Com isso, DeLuca espera fazer a rede dobrar de tamanho até o final de 2008, passando das atuais 135 lojas para 265. "Na Subway, o cliente tem controle total da produção de seu sanduíche", afirma Dennis Lombardi, da WD Partners, consultoria especializada no setor. "Isso cria a sensação de que ele é mais fresco e, portanto, mais saudável."

A Subway é um bom exemplo de como uma companhia pode forjar uma nova imagem sem necessariamente alterar a essência de seu negócio. Em linhas gerais, os ingredientes oferecidos pela rede são os mesmos desde sua fundação: pão, queijo, vegetais, maionese e diversos tipos de embutidos. "O que mudou foi a percepção que o público tem da Subway", diz Lombardi. Ao insistir no mote da comida saudável, a Subway criou em torno de si uma aura socialmente responsável, ainda que a rede continue vendendo, sim, sanduíches -- alguns tão calóricos quanto um Big Mac. Seu apelo saudável acabou transformando-a numa espécie de objeto do desejo entre donos de shopping centers e redes de supermercado. Em meados de janeiro, a Subway ultrapassou o McDonald's como a rede com o maior número de pontos-de-venda nas lojas Wal-Mart, a maior rede varejista do mundo -- ela própria empenhada em reforçar a imagem de empresa ambiental e socialmente responsável. Há três anos, havia somente uma Subway instalada num Wal-Mart, no interior dos Estados Unidos. "Com o Wal-Mart, a Subway tem uma grande possibilidade de ultrapassar o McDonald's em número de lojas. Afinal, o Wal-Mart é uma das empresas com maior capilaridade do planeta", diz Michael Schaefer, da consultoria Euromonitor.