



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Desaceleração do consumo e movimento
Slow: Os casos de duas *Slow Bakeries* do Rio
de Janeiro**

Letícia Faria do Nascimento

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



Letícia Faria do Nascimento

Desaceleração do consumo e movimento *Slow*:

Os casos de duas *Slow Bakeries* do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa

Rio de Janeiro
novembro de 2022.

Resumo

Faria do Nascimento, Letícia. Desaceleração do consumo e movimento *Slow*: Os casos de duas *Slow Bakeries* do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2022. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho buscou analisar o tema *slow food*, com destaque para padarias artesanais na cidade do Rio de Janeiro, uma tendência de mercado no ramo de alimentação, explorando visões de profissionais deste segmento por meio de entrevistas e visitas de campo. Foram estudados conceitos de marketing sobre o Movimento Lento, desaceleração do consumo e *slow food* temas relativamente pouco explorados no Brasil em pesquisas com viés gerencial ou empreendedor. A pesquisa realizada, de natureza exploratória e com ênfase em dois casos, identificou proximidade dos empreendimentos *slow* estudados com os pilares do movimento e a valorização dos processos e das pessoas, além da propensão para o surgimento de novos negócios voltados ao consumo consciente.

Palavras- chave

Movimento Lento, *Slow Bakeries*, desaceleração do consumo, *slow food*.

Abstract

Faria do Nascimento, Letícia. Consumer deceleration and Slow Movement: The cases of two Slow Bakeries in Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2022. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper aims to examine the slow food theme, with emphasis on artisanal bakeries in the city of Rio de Janeiro, a market trend in the food industry, exploring the views of professionals in the field through interviews and field visits. Marketing concepts about Slow Movement, consumer deceleration and slow food were studied, topics relatively little explored in Brazil in research with managerial or entrepreneurial bias. The research carried out, of an exploratory nature and with an emphasis on two cases, identified the proximity of the slow ventures studied with the pillars of the movement and the appreciation of processes and people, in addition to the propensity for the emergence of new businesses aimed at conscious consumption.

Key-words

Slow Movement, slow bakeries, consumer deceleration, slow food.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	6
2.1. Consumer Culture Theory (CCT)	6
2.2. Desaceleração do consumo e o Movimento Lento	7
2.3. Slow Food	8
2.4. Projeto de Marca	9
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	12
3.1. Etapas de coleta de dados	12
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	12
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	13
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	14
3.5. Limitações do Método	15
4 Apresentação e análise dos resultados	16
4.1. O mercado de padarias <i>Slow</i> no Rio de Janeiro	16
4.2. Caso Slow Bakery	17
4.2.1. Estrutura Interna	20
4.2.2. Exposição ao cliente	21
4.3. Caso Araucária Pães Artesanais	22
4.3.1. Estrutura Interna	24
4.3.2. Produção sob demanda	25

4.4. Discussão	26
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	30
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	31
6 Referências Bibliográficas	33

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O conceito de *slow food* e o surgimento das *slow bakeries* — padarias focadas em seu propósito no mundo, na produção artesanal e na valorização das pessoas e processos — representam uma nova tendência no ramo de alimentos. O movimento é uma quebra no padrão atual de consumo, que não só desconsidera a sustentabilidade e o olhar minucioso em todas as etapas de produção, mas também prioriza o lucro e a velocidade em detrimento da qualidade e da humanização dos processos (HUSEMANN; ECKHARDT, 2018).

Os processos resultantes da revolução industrial e tecnológica e a globalização introduziram, no Ocidente, a cultura do consumo e a troca de informações em alta velocidade. De forma a aprofundar o entendimento sobre tal aceleração, é relevante compreender a relação deste conceito temporal com a sociedade moderna: “a história da modernidade é caracterizada por uma ampla aceleração de todos os tipos, de processos e caminhos, no âmbito tecnológico, econômico, social e cultural” (ROSA, 2003, p. 3). O surgimento das marcas *fast fashion*, que fortaleceram o consumismo e a noção de que seria melhor comprar mais por menos, implicando na curta vida útil dos produtos, são manifestações recentes deste processo.

Nesse contexto, a aceleração social pode ser vista como principal protagonista para o desencadeamento dessa onda de mudanças, visto que traz o surgimento de fortes contestações ao aumento substancial do ritmo cotidiano, a passo e passo mais frenético e volante, e a insuficiência de tempo (ROSA, 2019). Essa agitação faz-se componente distintivo da modernidade, gerando uma proliferação de questões acerca da distorção temporal vivida.

Esses fatores reunidos geram uma sensação de enclausuramento e perda de momentos vividos em sua totalidade, tomados pela velocidade dos fluxos mundiais. Dessa forma, cria-se a necessidade de “parar” e repensar a vida, sentimento que é possível relacionar com a desaceleração que o movimento *slow* proporciona e objetiva. Assim, surgem movimentos que contestam a atual lógica temporal como forma de libertar-se da aceleração moderna, funcionando tal qual uma válvula de escape. (HUSEMANN e ECKHARDT, 2018; BAUER, PANOSSO NETTO e TRIGO, 2015).

O movimento *slow*, que teve origem no último quarto do século XX em Roma, na Itália, surgiu como um reflexo e consequência das desarticulações temporais, contra o processo de aceleração das dinâmicas capitalistas (BAUER, PANOSSO NETTO e TRIGO, 2015). Dentre os diversos estudos acerca do movimento, ele pode ser definido como uma tentativa de geração de estímulo e, ao mesmo tempo, conscientização das pessoas, trazendo um caminho alternativo à vivência humana através da possibilidade de viver com mais qualidade (NAIGEBORIN, 2011, p. 32).

Esse movimento pode ser vivido de diversas formas: através da mudança no consumo de vestuário (*slow fashion*), transformações no estilo de vida e utilização da internet e dos meios de comunicação e, também, nas práticas alimentares (*slow food*). Nesse contexto, entram em cena as padarias artesanais *slow*, acompanhando o racional teórico da desaceleração para instituir uma alimentação de alta qualidade com foco nos processos e nas pessoas.

A existência desse novo tipo de negócio no Brasil é, em parte, a representação da mudança de visão e da conscientização que tem acontecido nos últimos anos, devido às preocupações com o aquecimento global e à vontade das pessoas de tratar o meio ambiente de forma respeitosa e equilibrada. Além disso, também mostra as novas formas de gestão humanizada e processos que tratam desde a matéria-prima até os cuidados com parceiros e clientes. Isso significa uma possível expansão do setor alimentício com foco em sustentabilidade e o surgimento de oportunidades para pequenos produtores. Torna-se, portanto, evidente a

necessidade e importância de pesquisas sobre as novas relações de consumo derivadas desse movimento.

A presente pesquisa foi inicialmente desenvolvida através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da PUC-Rio (PIBIC PUC-Rio) de julho de 2019 a julho de 2020 e contou com trabalho de campo, entrevistas e visitas a feiras, análise de textos sobre o tema e coleta de dados. Este estudo tem, portanto, também a pretensão de retrabalhar os dados extraídos em 2019 e 2020 e aprofundar de forma mais minuciosa os conceitos resultantes da pesquisa inicial.

1.2.Objetivo do estudo

Este trabalho tem como objetivo explorar o tema *slow food*, com ênfase no segmento de padarias artesanais, na perspectiva dos estudos de marketing e de consumo. Mais especificamente, procurou-se mapear as visões dos produtores brasileiros sobre o tema, analisando o entendimento de cada um deles sobre o movimento e sobre o funcionamento da estrutura de negócio montada para atender às necessidades do segmento em questão.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para alcançar o objetivo final, é necessário refletir sobre o surgimento do movimento *slow* e entender a motivação deste tipo de produtor. É importante observar que o número de pesquisas brasileiras na área de marketing e consumo sobre o tema ainda é relativamente pequeno, devido ao fato de o assunto ser novo no mercado e o movimento *slow food* ter chegado ao Brasil recentemente.

Além disso, também como objetivo intermediário, é relevante identificar as ondas de consumo e entender o surgimento da necessidade de desaceleração por parte do consumidor.

1.4. Delimitação do estudo

O presente estudo tem como foco a análise da desaceleração do consumo e a tendência das *slow bakeries*, através da perspectiva do produtor. Pretende-se compreender de que forma esse movimento está conectado com o viés empresarial do negócio e como os principais valores estão inseridos na organização.

Foram escolhidos dois produtores pioneiros no movimento das padarias artesanais *slow*, com vivências reais e extensas sobre o assunto, para ilustrar o conceito e dar embasamento à teoria. São eles: Rafa Brito, fundador e CEO da Slow Bakery — uma das primeiras padarias com foco nesse estilo de vida e negócio — e João Pessanha, dono e criador da Araucárias Pães Artesanais — padaria *slow*, de modelo *dark kitchen*, onde não há atendimento no local de produção, somente entrega por demanda externa e focada em grandes empreendimentos, como restaurantes e hotéis.

A delimitação foi definida para analisar, através de pessoas que possuem grande *expertise* no assunto, a variedade de visões sobre o tema e a aplicação da teoria em negócios concretos e já estabelecidos no mercado que introduzem esses conceitos em seu dia a dia. Além disso, também é possível verificar a existência de discrepâncias entre diferentes tipos de produção e o entendimento diferenciado de cada produtor sobre o que é ser, de fato, um “negócio *slow*”.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O estudo é relevante devido a diversos princípios e fatores relacionados às formas de consumo praticadas atualmente e à análise mais aprofundada sobre o movimento de *slow foods*.

Dessa forma, será possível analisar a mudança de mentalidade dos consumidores que aderiram às práticas *slow* através do olhar do produtor e, em conjunto, também identificar as consequências, na cadeia de fornecedores, acerca do impacto desse novo movimento em suas formas de estruturar seus negócios.

Levando em consideração que a tendência é inovadora, o estudo também poderá auxiliar no entendimento sobre o surgimento de novos movimentos de consumo que ainda são pouco estudados.

Nesse sentido, a pesquisa é relevante para estudantes e pesquisadores, de forma a enriquecer os estudos relacionados à desaceleração do consumo e o movimento *slow*, visto que esses tópicos ainda são pouco analisados no Brasil. Como mencionado anteriormente, a tendência das *slow bakeries* chegou há pouco tempo no país, portanto, o assunto é relativamente novo.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1. Consumer Culture Theory (CCT)

A Consumer Culture Theory (CCT) é um conjunto de perspectivas, relacionadas ao comportamento de consumidor, que tratam das escolhas e das práticas sociais, por meio de uma análise qualitativa (ARNOULD;THOMPSON, 2005). Essa perspectiva teórica estuda a geração e a mudança contínuas dos significados simbólicos do consumo, além da forma que a sociedade atribui valor aos bens. Estes não são considerados somente por seu viés financeiro, mas também pela atribuição social atrelada a eles.

Além disso, a CCT também aborda os aspectos institucionais dos padrões de consumo, mostrando que existe uma relação entre o histórico socioeconômico do homem e como isso afeta sua forma de consumir no cotidiano. A identidade individual das pessoas está diretamente atrelada às suas preferências, sofrendo influências do seu meio social, cultura, gênero, local de moradia, entre outros fatores (ARNOULD;THOMPSON, 2005).

Também é analisada a correlação entre as dinâmicas e hierarquias sociais e seu impacto nos hábitos de consumo. É estabelecido um ponto de convergência entre as tribos e comunidades e o viés levantado pelas relações sociais dentro do ato de compra, observando-se a ligação entre a identidade do ser e a sua inclusão no meio social. Nesse sentido, é possível visualizar o impacto desse fator nas estratégias de comunicação das marcas que, por sua vez, fortalecem o desejo ao tornar o ato de consumo sinônimo de pertencimento a um grupo (ARNOULDTHOMPSON, 2005).

O estudo de CCT como escola de pensamento foi debatido por diversos autores para ser possível entender de que forma essa teoria poderia se enquadrar nos estudos de marketing. Por meio de pesquisas, concluiu-se que ela pode ser tomada como uma escola de pensamento autônoma, pois se enquadra nos três critérios para constituir essa nomenclatura: reconhecimento acadêmico, considerando que a Consumer Culture Theory já foi analisada e publicada por diversos estudiosos com grande mérito no quesito acadêmico, e corpo de conhecimento e contribuições, visto que ela traz resoluções para questionamentos na área de marketing (GAIÃO; DE SOUZA; LEÃO, 2012).

2.2. Desaceleração do consumo e o Movimento Lento

A partir da revolução industrial e da facilitação e rapidez dos processos em conjunto com a globalização do mundo, que também acelerou os meios de comunicação, percebe-se o surgimento de um culto à velocidade. Nesse contexto, começou-se a identificar sentimento de ausência e privação dos momentos vividos, além de uma reclusão involuntária devido à velocidade dos processos no mundo pós-moderno, indicando uma possível desarticulação temporal na atualidade (BAUER, PANOSSO NETTO e TRIGO, 2015). A Teoria da Aceleração Social (ROSA, 2019) explica a ligação desse sentimento de tempo escasso à iminência de prontidão aos movimentos de vida e mudanças tecnológicas e sociais. Nesse sentido, o autor estabelece a relação da inovação, trazida pela revolução industrial e tecnológica, com o processo de aceleração estrutural da sociedade.

Como consequência, as pessoas começaram a ir atrás de formas para escapar desse ciclo de velocidade e desacelerar (HONORÉ, 2019). Assim, surgem movimentos em oposição ao culto à velocidade e trazem propostas relacionadas à importância de viver e dar valor ao momento presente, além de prezar pelas pessoas e os processos.

Nesse sentido, surge o movimento lento, que traz premissas que envolvem o *awareness*, isto é, o estado de consciência em relação ao impacto de suas ações e a preocupação com o estilo de vida. Esse

interesse se traduz na busca por novos hábitos e processos. Em conjunto a isso, também é identificada uma inversão na lógica e na cultura de consumo da atualidade. Há, ainda, a quebra da relação entre qualidade e quantidade — visto que, no momento em que vivemos, a aceleração também influencia na tese de que é mais importante ter mais itens do que possuir bens duradouros e de alta qualidade —, além de uma ênfase à valorização do natural. Dessa forma, é identificado como principal motivador do movimento lento o descompasso procedente da Revolução Industrial entre os ritmos sociais e os ritmos biológicos, fato que o *slow movement* tornou-se responsável por contrapor (BAUER, PANOSSO NETTO e TRIGO, 2015).

2.3. Slow Food

O movimento *slow food* é uma das diversas ramificações do movimento *slow*. É moldado na proposta de desaceleração do consumo, com foco no âmbito alimentar e todos os processos e pessoas relacionados a esse ato. O movimento surgiu em contraposição ao *fast food*, tendência em que os alimentos são preparados e servidos em uma janela curta de tempo e, por consequência e necessidade, são compostos por ingredientes extremamente industrializados e originários nas grandes corporações. Já a tendência *slow food* promove pequenos produtores e preserva culturas, defendendo a biodiversidade e gerando uma nova relação entre a natureza e o homem (PETRINI, 2009).

Carlo Petrini (2009), idealizador do *slow food*, direciona sua atenção para as diversas formas em que o modelo industrial está direta e indiretamente gerando perdas substanciais na gastronomia ao priorizar a quantidade e velocidade em detrimento da qualidade dos alimentos. O autor também critica como esse molde de negócio, totalmente voltado ao lucro, está causando impactos irreversíveis ao meio ambiente, tendo em vista que pouco se é falado e considerado em relação aos custos sociais e ambientais atrelados ao produto final de cada empresa do ramo.

Nesse sentido, o *slow food* aparece em contraponto a esses fatores, dando relevância aos processos produtivos e devolvendo a ligação do

homem com o espaço agrário. Assim, organizações que estão aderindo a esse modelo têm grandes preocupações com a origem dos alimentos, qualidade, forma que são produzidos e, ainda, com o desperdício gerado durante sua formulação, procurando sempre evitar ao máximo descartar elementos viáveis dos alimentos (PETRINI, 2009).

Além do vínculo do movimento com a agricultura e o incentivo aos produtores locais, também existe uma preocupação em preservar a integridade da organização como empresa sustentável e pertencente aos valores da vertente ideológica, porém ainda a entendendo como geradora de lucro. Percebe-se, que não é só o processo de produção que vai de encontro às indústrias “comuns”, sendo o tratamento direcionado aos funcionários e ao ambiente também diferenciados. Nessas organizações, não existe hierarquia; todos são tratados igualmente. Não há diferença entre o patrão e a garçonete, porque, na visão dessas empresas, todos contribuíram da mesma forma para o bem do negócio. Por essa razão, todos possuem participação nos lucros, criando um sentimento de dono do negócio, o que fortalece as relações e aumenta o desempenho de cada funcionário (VALDUGA; MINASSE, 2019).

2.4. Projeto de Marca

O tema de gestão de marcas é amplo, possibilitando muitos caminhos diferentes para a abordagem de pesquisa. Nesta seção será descrito o modelo de projeto de marca proposto por Andrea Semprini, um semioticista italiano e consultor de marketing e branding, cuja obra pretende fazer uma ponte entre as pesquisas acadêmicas e a prática da gestão de marcas. O modelo em questão será utilizado na análise dos casos estudados neste trabalho, no capítulo 4.

O projeto de marca elaborado por Andrea Semprini (2010) é concebido em diversas etapas onde é levado em consideração a dimensão, intenções e elementos da marca através de um viés estratégico. O autor define o modelo como “O lugar onde se elabora a vontade da marca, sua visão, suas intenções e seu programa” (SEMPRINI, 2010, p. 157).

O projeto de marca enfatiza a relação entre discurso, narração e valores, culminando em um processo de criação do significado. Os valores têm como função a estruturação e o direcionamento da marca, sendo o nível mais profundo do significado. A narrativa é considerada como processo intermediário, pois ele atribui discurso aos valores da marca. Já o discurso é onde o somatório dos valores com as narrativas é consolidado pelas representações no mundo como slogans, formas e personagens (SEMPRINI, 2010).

O vínculo entre o receptor e a marca também é fundamental para o processo do significado e do projeto, pois ele fortalece e dá sentido a sua razão de ser. Além disso, o projeto também deve entrar em concordância com os valores e princípios da sociedade contemporânea, tornando-o relevante perante o contexto social e constituindo um contrato sólido para a marca. Sem um projeto coeso e único, as manifestações da marca podem perder o sentido, se tornando inconsistentes (SEMPRINI, 2010).

Nesse contexto, Andrea Semprini (2010) destrincha o projeto de marca em cinco componentes que interagem entre si e funcionam de forma simultânea, fazendo com que o projeto de marca possa se desempenhar como fundação para as manifestações que virão em sequência.

A primeira etapa, nomeada de enunciação fundamental, é descrita como “a verdadeira razão de ser, o fundamento de sua abordagem, a justificação (a priori) de sua legitimidade para existir” (SEMPRINI, 2010, p. 159). Ou seja, trata-se do motivo de existência da marca, levando em consideração a disputa semiótica do momento atual, para justificar sua necessidade perante o mercado.

Em segundo lugar, é identificada a promessa que a marca deseja inferir de acordo com a sua razão de ser. Portanto, torna-se necessário passar por um período introspectivo para que o estabelecimento da enunciação fundamental seja possibilitado, orientando-se para o público e o contexto atual (SEMPRINI, 2010).

Na terceira etapa, estabelecida por Semprini (2010), é realizado a especificação da promessa, justificando sua razão de ser através da corroboração de sua originalidade e do caráter singular da marca, considerando seu diferencial perante os concorrentes para que a

sobrevivência e a evolução sejam viável no ambiente competitivo. Assim, faz-se visível a relação entre o caráter único e a preservação e continuidade da marca.

Em quarto lugar, a promessa é inscrita em um ou vários territórios, onde se concretiza o processo de enunciação da marca. Este momento é onde a promessa é transformada em oferta no viés de mercado e se mostra importante, pois ratifica que a enunciação fundamental da marca deve estar ancorada a territórios factuais, não vivendo somente de semiótica (SEMPRINI, 2010).

Por fim, a quinta etapa é a definição dos valores que a marca deseja transmitir, momento em que é realizada a conexão entre os significados irradiados e o contexto sociocultural. Nesse sentido, os valores podem estar presentes na forma de comunicar as escolhas de posicionamento, as convicções da marca. Portanto, após a junção e interação de forma simultânea desses cinco elementos, o projeto de marca pode ser dito como próximo de constituído.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

3.1. Etapas de coleta de dados

De acordo com Godoy (1995) as pesquisas qualitativas têm a característica de examinar o contexto de forma global através da interação com os participantes envolvidos. Elas possuem como finalidade o entendimento de diferentes realidades, capturando perspectivas e interações humanas do cotidiano.

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada durante os anos de 2019, 2020 e 2022 em um conjunto de entrevistas presenciais e estudos de campo.

No primeiro e segundo anos, foram realizadas duas entrevistas — a primeira, com João Pessanha, proprietário da Araucária Pães Artesanais, e a segunda, com Rafa Brito, proprietário da Slow Bakery, — além de visitas de campo, para conhecer padarias artesanais e o processo de produção dos produtos *slow*.

Durante o ano de 2022, foram realizadas pesquisas através da leitura de outros estudos relacionados ao tema e visitas de campo a feiras de produtores *slow*, para entender não só o processo de venda, mas também a interação entre os fornecedores e produtores locais.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Os elementos de interesse para o fornecimento de informações sobre o estudo foram selecionados de acordo com sua relevância no

mercado de produtos *slow*. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com Rafa Brito, fundador da Slow Bakery — uma das padarias pioneiras e mais tradicionais no ramo de *slow foods* — e com João Pessanha, fundador da Araucária Pães Artesanais, também pioneira no ramo *slow*, sendo um dos primeiros estabelecimentos a fornecer produtos *slow* para grandes restaurantes, não só clientes pessoas físicas.

A entrevista com o João Pessanha aconteceu dia 14 de janeiro de 2020 na fábrica de modelo *dark kitchen* da Araucária Pães Artesanais, em Botafogo no Rio de Janeiro, levando em torno de uma hora. Neste mesmo dia, também foi realizado um *tour* pelo ambiente de trabalho e demonstração da produção dos pães de fermentação natural, evidenciando os processos e os funcionários responsáveis por cada etapa.

A entrevista com o Rafa Brito ocorreu dia 05 de fevereiro de 2020, também tendo sido realizada na fábrica de sua padaria, Slow Bakery, em Botafogo no Rio de Janeiro. A duração total foi de quarenta minutos e o fundador também fez um passeio pela fábrica e pelo salão da padaria, ressaltando as etapas da produção e indicando a divisão de tarefas e espaços do estabelecimento.

Além dos dois entrevistados, o estudo de campo também foi realizado na feira denominada de Junta Local, uma das maiores feiras recorrentes para produtos orgânicos e artesanais no Rio de Janeiro, com forte presença de produtores *slow*. Ela ocorre de maneira periódica em diversos locais da cidade e busca gerar interesse e valor para os amantes de produtos *slow*, reunindo-os num só local e tornando o acesso aos produtos e à informação sobre os processos mais fácil.

O estudo de campo na feira Junta Local foi realizado no dia 11 de setembro de 2022 no bairro da Gávea no Rio de Janeiro. A duração da visita foi de duas horas, quando estavam presentes diversos produtores de variados produtos artesanais como Alvéole Pães Artesanais – produtor de pães -, Sorvetiño – produtor de sorvete artesanal, entre outros.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o presente estudo utilizou-se de entrevistas de forma presencial, realizadas durante o ano de 2020, com o objetivo de extrair a narrativa de cada um dos entrevistados sobre o movimento *slow* e o impacto em seus negócios.

Além disso, a análise também foi aplicada para buscar o ponto de vista dos entrevistados sobre como o movimento é inserido em suas vivências pessoais, não somente profissionais.

Desse modo, as entrevistas foram realizadas de forma parcialmente estruturada, para que os entrevistados se sentissem confortáveis em responder as perguntas, mas que ainda houvesse uma relação de pontos de interesse a serem explorados. De acordo com Gil (2002), o método de entrevista como técnica de interrogação é o que possui mais flexibilidade, já que há a possibilidade de a entrevista ser mais informal ou focalizada, cabendo ao entrevistador retomar a linha de pensamento do roteiro após qualquer digressão.

Além das entrevistas, foi realizado estudo de campo do tipo observação participante na feira Junta Local, onde ocorreu observação do comportamento e interação entre os produtores e consumidores do evento. Nesta ocasião, fez-se uso de um diário de campo, com anotações sobre o processo de observação.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

O tratamento dos dados foi feito por meio da Análise do Conteúdo, técnica de tratamento utilizado para pesquisas qualitativas, onde existem três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, sendo eles a inferência e a interpretação (BARDIN, 2011). Para Bardin (2011), a análise de conteúdo seria definida como um grupo de técnicas de estudo das comunicações, que objetivam a classificação de forma categórica do significado da mensagem. O armazenamento e a posterior análise das entrevistas foram realizadas a partir de gravações feitas durante cada encontro. A autora do estudo

buscou extrair o máximo de dados possíveis para serem estudados e, posteriormente, estruturados em forma de texto.

Além do discurso verbal dos entrevistados, também foram levados em consideração aspectos visuais das fábricas e lojas onde as entrevistas aconteceram, realizando a conexão entre o ambiente de trabalho e o produtor.

3.5.Limitações do Método

A análise foi feita de forma qualitativa, e, sendo assim, de acordo com Gil (2002), é de alta relevância levar em consideração que o entrevistador possui a capacidade de tanto influenciar o entrevistado a se abrir e dar respostas completas e pertinentes quanto de se conter e, conseqüentemente, acabar prejudicando o alcance dos objetivos da pesquisa ao inibi-lo. Assim, é importante considerar o papel do entrevistador e sua habilidade de conduzir a conversa e registrar as respostas.

Além disso, a metodologia utilizada para esta pesquisa é empírica e baseada em um número limitado de entrevistas, devido ao fato de o tema ser recente e ainda pouco explorado. Dessa forma, existe um viés implícito atrelado a cada um dos entrevistados, o que pode gerar resultados tendenciosos para a pesquisa.

Não obstante, é possível identificar que o método é pertinente para a presente análise, observando que o objetivo é reunir dados sobre um grupo determinado e limitado. Por fim, torna-se visível que o estudo mantém sua relevância na área, pois pode agregar visões ainda não analisadas sobre o tema, gerando valor para o campo do marketing como um todo.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo está organizado em quatro seções. A primeira descreve o momento atual do mercado de padarias *slow* no Rio de Janeiro e a motivação por trás do seu desenvolvimento ao longo dos últimos anos. A segunda, por sua vez, apresenta a análise do caso Slow Bakery e está subdividida em duas subseções: a primeira entra em detalhes sobre a estrutura interna da padaria e a segunda trata da exposição da estrutura em relação ao cliente. A terceira seção trata do caso Araucária Pães Artesanais e também foi subdividida em duas subseções, sendo a primeira destinada a analisar a estrutura interna, enquanto a segunda pretende descrever o funcionamento da produção sob demanda atuante na padaria.

Por fim, a última seção pretende relacionar os dois casos estudados e o mercado de padaria *slow* como um todo com o referencial teórico trazido no presente estudo.

4.1. O mercado de padarias *Slow* no Rio de Janeiro

O movimento *slow* surgiu para confrontar uma das principais características da sociedade contemporânea: a glamorização da rapidez e o culto à velocidade (BAUER; PANOSSO NETTO; TRIGO, 2015). As tendências de consumo resultantes da revolução industrial, iniciada na Inglaterra, trouxeram diversos efeitos negativos para a relação entre o ser humano e os bens materiais, além de impactos irreversíveis ao meio ambiente, devido à valorização da quantidade e do preço em detrimento à qualidade.

Essa relação entre o homem e o material, potencializada pelo viés capitalista do mundo pós-industrial, trouxe diversas mudanças, como o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, matérias-primas cada vez com menos qualidade e um incentivo constante às tendências de moda com curta duração. Dessa forma, entende-se que a relação do homem com suas

posses estava se tornando cada vez mais líquida e efêmera (BARDHI e ECKHARDT, 2017).

Essa junção de fatores e um sentimento persistente de necessidade de desaceleração culminaram no surgimento do movimento *slow*, iniciado na Itália em 1989, que valoriza a qualidade tanto dos produtos quanto dos processos. Ademais, também possui como um dos pontos principais o mapeamento global da origem dos alimentos, priorizando produtores locais.

Nesse contexto, o movimento se popularizou e, na década dos anos 90, chegou ao Brasil. Em 1999, o movimento no país já possuía quase 80 associados. Segundo dados do Slow Food Brasil de 2017 e do IBGE do mesmo ano, devido às dificuldades econômicas e a valorização do dólar frente ao real, que dificultaram o desempenho recente do segmento, o Brasil tem em torno de 62 convívios *slow food* ativos. Dessa forma, a cidade do Rio de Janeiro, por ser um estado com grande fluxo de pessoas, culturas e informações, tornou-se um dos polos do movimento no país.

Assim, o mercado de padarias *slow* no Rio de Janeiro tem fortalecido cada vez mais sua presença no cotidiano do cidadão carioca, tanto em feiras quanto em lojas físicas, com forte movimento diário de clientes. Como ordem de grandeza, somente no bairro de Ipanema já existem três padarias com foco em *slow food*, produzindo pães artesanais de fermentação lenta.

Além do surgimento cada vez mais acelerado de padarias com viés *slow*, também foi criada uma feira denominada Junta Local, que ocorre de forma periódica em diversos locais da cidade, reunindo os produtores e consumidores do movimento, para fortalecer a disseminação dos produtos de processo lento e conscientizar a população a repensar as formas de consumo.

4.2. Caso Slow Bakery

A Slow Bakery é uma das pioneiras no segmento de padarias artesanais no Brasil, sendo considerada uma das maiores e mais tradicionais padarias deste gênero no Brasil. Iniciou as atividades em Botafogo em uma antiga oficina atrás do cemitério São João Batista, hoje

em dia a empresa já mudou de local para a Rua General Polidoro, também em Botafogo. Além disso, devido ao sucesso da unidade inicial, conseguiu realizar a expansão para uma segunda franquia no Leblon e uma terceira no Jardim Botânico.

A história da padaria começou há mais de sete anos, com Rafa Brito, fundador da empresa. Ele é publicitário e sempre trabalhou como empresário, já tendo fundado uma editora, uma empresa de propaganda e comunicação e um instituto para sustentabilidade. Assim, torna-se visível o viés empreendedor do fundador da padaria.

Desde sempre, Rafa possui uma tendência forte à sustentabilidade e a valores que vão de encontro às práticas capitalistas vigentes de incentivo à produção em massa. Em 2007, ele foi produzir uma matéria sobre uma nova padaria que havia aberto em São Paulo, chamada Pão, e se encantou pelo processo de produção do pão de fermentação natural. Além disso, essa padaria sobre a qual estava escrevendo a matéria não só produzia pão artesanal, como também vivenciava a cultura *slow* em sua estrutura, respeitando todo o processo de produção e o tratamento diferenciado com os colaboradores. Como Rafa falou em sua entrevista: “Eu primeiro me encantei pelo processo *slow*, depois pelo pão”.

A paixão pelo movimento *slow* surgiu a partir de um interesse já existente em impactar o mundo de forma positiva e desconstruir a noção de um ritmo acelerado. Assim, decidiu criar a Slow Bakery, como um pequeno oásis de tranquilidade (HONORÉ, 2019) que poderia trazer o sentimento de desaceleração na vida dos consumidores e, posteriormente, uma pausa na vida agitada do cotidiano (GRAHAM, 2013).

Dessa forma, a Slow Bakery surge como um desejo de seu fundador de se reconectar com o meio ambiente e às práticas sustentáveis, ao mesmo tempo em que consegue transformar seus valores em um negócio produtivo e rentável, tornando-o seu meio de sustento.

A padaria fez, e continua fazendo, um sucesso tão relevante no meio do movimento *slow* e das padarias artesanais, que a pequena fábrica onde tudo foi iniciado em Botafogo precisou ser substituída por um ambiente maior. Também foram abertas duas franquias para poder suprir a alta na demanda.

Analisando a Slow Bakery através do projeto de marca elaborada por Andrea Semprini (2010), é possível identificar todos os cinco elementos que compõem o projeto. Primeiramente, a enunciação fundamental, razão da padaria existir, é vista em seu núcleo amplamente voltado para o movimento Slow, motivo principal que fomentou o nascimento da empresa pois seu fundador possuía um desejo de impactar o mundo de forma positiva e influenciar o desenvolvimento de uma nova cultura de consumo, mais responsável e consciente. Em segundo lugar, seguindo a enunciação, a marca transforma a sua razão de ser em uma promessa, sendo ela a possibilidade de entregar produtos de fermentação lenta e origem sustentável, utilizando sua competência técnica para tornar isso possível.

A terceira etapa do processo é referente à especificação da promessa, elaborando-a como algo único e que possua originalidade, de forma a justificar a necessidade de sua existência, além de estabelecer a relevância da marca. Nesse sentido, a Slow Bakery mostra seu caráter original ao ser pioneira na produção de pães artesanais no modelo lento no Brasil, evoluindo em um ambiente de grande concorrência contra os industrializados ao desenvolver produtos naturais e incentivar uma revolução na cadeia produtiva. Dessa forma, a marca demonstra e reforça sua capacidade de se manter relevante e diferenciar sua promessa, mesmo estando em um ambiente competitivo.

Na quarta etapa, da inscrição da promessa em um ou vários territórios, é iniciada a concretização do processo da enunciação da marca, transformando a promessa inicial em oferta. Nesse contexto, a padaria de Rafa Brito pode se enquadrar no território de panificadoras. Por fim, analisando o projeto de marca em seu quinto e último componente que é referente aos valores, a Slow Bakery traz elementos e características, tanto simbólicas quanto físicas, que remetem à simplicidade e transparência. Estes valores mostram-se tanto no posicionamento da marca em sites e redes sociais, quanto nas lojas com vigas expostas, paredes sem grandes retoques de tinta, cozinha aberta e grandes janelas para enfatizar a iluminação natural.

4.2.1. Estrutura Interna

A estrutura interna da Slow Bakery, desde seus primórdios, é extremamente horizontalizada, devido ao desejo de seu fundador, Rafa Brito, de ir contra a tendência das grandes empresas onde os funcionários da base não se sentem parte do negócio e não possuem poder de fala em relação aos que estão no topo da pirâmide profissional. Dessa forma, os funcionários da padaria são tratados como colaboradores e todos contribuem de forma proporcional e igualitária para o funcionamento da empresa. Nesse sentido, existe a prática de inserir todos os contribuintes na participação dos lucros e também oferecer seguro saúde. Para mais, toda a estrutura interna da empresa é voltada para motivar o trabalhador e acabar com a noção de hierarquia. Desse modo, todos os cômodos da linha de produção têm ligação direta com o exterior, indo contra o costume de restaurantes onde a cozinha é fechada e sem acesso às janelas. Esse valor da empresa também se estende à organização da produção, em que existem seis pessoas na cozinha e todos são considerados chefes, não havendo distinção de cargo.

Ainda nesse sentido, a padaria possui uma visão “de dentro para fora” do negócio, ou seja, primeiro ela se preocupa com o colaborador e a estrutura do empreendimento, para depois se preocupar com o consumidor final. Assim, a empresa não abre aos domingos e segundas, mesmo sendo dias tipicamente comuns de frequentar padarias, pois eles consideram que são dias de descanso para que seus colaboradores possam aproveitá-los em casa com suas famílias. Além disso, também existe a prática de férias coletivas de 1 mês por ano, para que toda a equipe consiga viajar e, organicamente, se relacionar.

Nesse contexto, a Slow também possui interesse em capacitação. Ela desenvolveu uma escola de pão dentro do seu complexo de 500 metros quadrados, reunindo a fábrica, o salão para clientes, salas de reuniões e espaço educacional. Essa escola tem o objetivo de educar e capacitar cada vez mais os colaboradores, fortalecendo o negócio e trazendo impacto real e positivo para a comunidade local.

Em adição ao caráter estrutural em relação ao tratamento dos colaboradores, também há um cuidado com a origem dos ingredientes que são utilizados para fabricar os produtos vendidos na padaria. Tudo é feito da forma mais orgânica praticável e a matéria-prima é escolhida através de uma rede seleta e exclusiva de fornecedores locais, onde, de acordo com Rafa Brito,

O ideal é você consumir a menos de 100km da residência e você uma vez na vida vai lá conhecer o seu produtor, quem é que está fazendo o seu produto, que ta plantando o seu alface, quem é que ta cuidando da galinha de onde veio o seu ovo, é simples.

Desse modo, torna-se visível o esforço da empresa em buscar produtos onde existe a possibilidade de rastrear sua origem e garantir, dentro da realidade palpável, que a entrega ao consumidor tenha qualidade e seja pouco industrializada. A base da Slow Bakery, desde sua fase embrionária, gira em torno do respeito aos processos naturais, aos produtos e à vida útil do que está sendo vendido, incluindo o descarte posterior.

4.2.2.Exposição ao cliente

A comunicação feita entre a Slow Bakery e seus clientes não é meramente verbal. Sua forma de expressar o movimento *slow* de forma global na estrutura da empresa possui diversos elementos simbólicos em sua concepção, desde a cozinha aberta, com produção evidenciada e visível ao consumidor, às paredes sem pintura, claraboia para entrar luz natural e vigas expostas e com pouco revestimento. Há muitas características no design, antes mesmo do primeiro contato com o produto, que remetem à transparência e ao viés sustentável que conecta a empresa ao movimento.

Diferente de outras padarias — como a Nema, padaria artesanal situada no Rio de Janeiro, onde há pouco espaço para os clientes consumirem no local, havendo somente balcões que remetem à ideia de levar o alimento para ser consumido em casa — a Slow Bakery possui um

amplo espaço de convivência, com oferta de uma grande variedade de produtos além do pão, como: geleias, queijos e leite, todos produtos orgânicos ou produzidos tanto pela própria empresa quanto por pequenos produtores locais. Além disso, eles também incentivam os clientes a utilizarem o espaço a seu favor, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Assim, existem mesas compartilhadas, para abrir precedente de conhecer novas pessoas, e também mesas reservadas, onde é possível realizar reuniões informais. Desse modo, torna-se visível o intuito da padaria de estender o período de tempo que o cliente passa no ambiente da loja, ampliando as oportunidades de conhecer melhor o movimento e, simultaneamente, consumir diferentes produtos relacionados a essas práticas além do pão em si.

Esses diversos elementos introduzem o conceito *slow* de forma orgânica na consciência do consumidor, que vivencia uma experiência completa durante o ato do consumo. Assim, não é só um ato de compra simplório. Dessa forma, é possível perceber que a empresa investe de forma substancial na experiência do cliente de maneira geral. Esse fator é extremamente relevante para a retenção do cliente e também expressa, de forma alternativa, a lentidão dos processos, ao tornar o ato de consumo algo longo, introduzindo a possibilidade de o cliente observar o processo produtivo e se inserir cada vez mais na cultura que a empresa propaga.

Ademais, eles vendem somente para pessoas físicas, não atendendo grandes demandas externas, e incentivam o consumo controlado. Esse fato se dá devido à forte ligação com o movimento *slow*, que se posiciona contra o consumo e a produção industrial em massa.

4.3. Caso Araucária Pães Artesanais

A Araucária Pães Artesanais é comandada atualmente por dois amigos: João Pessanha e Nuno de Paiva. A história da padaria começou através de um intercâmbio para a França feito por João, onde ele trabalhou em uma fazenda em troca de moradia e aprendeu a fazer pão caseiro. Nessa viagem, ele aprendeu sobre a valorização do tempo e dos processos, além de estar em contato constante com a vida no campo e a

importância da origem dos alimentos orgânicos e dos procedimentos naturais e sustentáveis. Quando voltou para o Rio de Janeiro, em 2015, decidiu começar a produzir e vender pão. Lentamente seu negócio foi crescendo.

Inicialmente, sua motivação era meramente para utilizar do hobby como uma terapia ocupacional, pois possuía prazer em cozinhar pães artesanais e estava sem dinheiro. Após um período de tempo, decidiu convidar seu amigo Nuno para participar com ele e, a partir daí, a empresa começou a implementar padrões de qualidade, de atendimento e de processos, mudando o rumo do negócio e tornando-o mais profissional.

Nesse mesmo período, Rafa Brito estava abrindo a primeira loja da Slow Bakery e João entrou em contato com ele para trocar conhecimentos e pegar dicas, tanto de empreendedorismo quanto da produção do pão em si. Com a relação de amizade, Rafa começou a passar clientes de restaurantes para Araucária, pois a Slow Bakery somente produz para o cliente local, sem atender demandas de clientes grandes, como redes de alimentação. Dessa forma, a padaria iniciou seu processo como empresa em maior escala, produzindo, de acordo com dados de 2020, 2 toneladas de pão por mês.

Nesse contexto, o objetivo principal da Araucária é entregar um produto sob medida e de qualidade ao cliente final utilizando a menor quantidade possível de ingredientes, dos quais as origens são minuciosamente estudadas e traçadas desde o início do processo, garantindo um produto de fermentação longa e gosto leve.

Da mesma forma que o presente estudo analisou o caso da Slow Bakery utilizando o modelo de projeto de marca elaborado por Andrea Semprini (2010), o mesmo será feito para a Araucária Pães Artesanais. Iniciando pelo primeiro elemento, sendo ele a enunciação fundamental, a razão de ser da Araucária não tem a mesma origem que o primeiro caso analisado. Esta padaria possui como principal motivação de negócio a produção e entrega de um pão verdadeiramente artesanal com o objetivo de enriquecer a oferta do produto no mercado do Rio de Janeiro e perpetuar práticas de culinária com maior valorização dos ingredientes e dos processos. Dessa forma, entrando no segundo elemento que se trata da

promessa, a marca traz como negócio principal a oferta de um produto de alta qualidade e sabor rico, utilizando seus conhecimentos técnicos, estabelecendo diversas diretrizes e processos de fermentação, para permitir a concretização desse compromisso com o cliente.

Dando continuidade ao projeto de marca, o terceiro elemento se trata da especificação deste compromisso com o receptor. Nesse sentido, a Araucária se mostra com caráter original e diferenciado em diversos aspectos do negócio através de seu modelo fora do padrão dentre as padarias artesanais, por oferecer seu produto para grandes estabelecimentos e trabalhar no formato *dark kitchen*. Dessa forma, a marca mantém seu status dentro do mercado, mesmo existindo uma gama atualmente relevante de concorrentes.

Entrando na quarta etapa, que Semprini (2010) define como a inscrição da promessa no território e enfatiza ser o momento em que a enunciação inicia seu processo de definição, é possível estabelecer o território da Araucária Pães Artesanais da mesma forma que a Slow Bakery, se tratando das panificadoras. Assim, entende-se que a marca está ancorada em territórios concretos e que, por consequência, poderão gerar ofertas relevantes para a empresa.

Por último, o quarto elemento trata-se dos valores da marca, contemplando as características que trazem especificidades ao produto do negócio e são responsáveis por criar uma atitude individual. Assim, torna-se possível identificar como valores da Araucária a simplicidade, principalmente através da baixa gama de produtos, e o refinamento, visto que existe um foco substancial na entrega de um pão de altíssima qualidade.

4.3.1. Estrutura Interna

A estrutura interna da Araucária Pães Artesanais é enxuta e horizontalizada. Eles funcionam com seis funcionários e dois motoboys, existindo uma repartição clara dos lucros da padaria de acordo com a posição de cada um. Diferentemente de grandes empresas, na padaria todos possuem voz na cozinha e influenciam nas decisões do negócio.

Além disso, objetivando preencher uma demanda reprimida no mercado e agregar os clientes que a Slow Bakery não conseguia e nem pretendia englobar, a Araucária decidiu estabelecer como público-alvo somente restaurantes e hotéis, sem a possibilidade de atender clientes do tipo pessoa física em sua fábrica. O único método de venda para pessoas físicas é através do delivery, por seus contatos nas redes sociais, ou em encontros presenciais, como na feira Junta Local.

Em relação à exposição em feiras, a padaria artesanal decidiu colocar estandes em feiras focadas no mercado *slow* sustentável como forma de agregar mais clientes individuais e atrair novos clientes de grande porte, seu público principal.

Além disso, a estrutura enxuta da fábrica também é um fator relevante para a estruturação do negócio, pois contribui para a redução dos custos fixos com encargos trabalhistas, regras de fiscalização para serviço, entre outros. Nesse sentido, toda a área da fábrica é utilizada para a operação, ocupando inteiramente o espaço com fornos e mesas e estantes de produção, o que estende a capacidade do negócio ao máximo dentro dos limites físicos da empresa.

4.3.2. Produção sob demanda

A produção da Araucária Pães Artesanais funciona no modelo *dark kitchen*, que, por definição, é um galpão ou fábrica onde não há salão nem atendimento ao público, concentrando o investimento na operação e reduzindo custos. Esse modelo se tornou extremamente popular durante a pandemia, devido à popularização do delivery, sendo um grande gatilho para atrair novos clientes à padaria.

Além do diferencial do formato de atendimento, a padaria também funciona com uma quantidade reduzida de ingredientes, objetivando produzir o pão da forma mais natural e menos industrializada possível. Nesse contexto, com foco na qualidade da origem dos alimentos, eles buscam comprar a matéria-prima somente de pequenos produtores locais ou produtores artesanais de baixa escala em outras localidades, como é o caso da farinha, que é importada da Itália, garantindo que seu produto seja

o verdadeiro pão artesanal, enquadrado nas regras de fermentação e produção *slow*.

Nesse sentido, a padaria possui um modelo de negócio com pouca variedade de produtos, devido à baixa diversidade de ingredientes utilizados na produção. Além do objetivo de produção de um pão verdadeiramente *slow*, eles também levam como ponto principal da empresa a entrega de qualidade em detrimento da quantidade. Dessa forma, a padaria optou por diminuir a variedade ofertada para conseguir entregar um produto final “perfeito”, de acordo com os métodos de *slow baking*.

Em relação à capacidade, segundo dados de 2020, a Araucária produz em torno de 2 toneladas de pão por mês. Esse peso não é passível de mudança, devido ao tamanho do estabelecimento atual e à quantidade de fornos. Caso os sócios optassem por aumentar a capacidade de produção dentro da fábrica atual, seria necessário acelerar o tempo de forno dos pães, ato que iria impactar de forma substancial a qualidade do produto entregue ao cliente, seria inaceitável aos olhos dos padeiros e iria contra a ótica do movimento *slow*. Desse modo, a empresa só pretende aumentar sua oferta de produtos quando a demanda for alta a ponto de ser rentável trocar de fábrica, algo que no momento ainda não é viável.

Por fim, uma característica relevante da empresa é que seu produto é feito sob medida para cada restaurante e hotel. Ou seja, os clientes conseguem definir se querem pães clássicos ou pães com ingredientes a mais, como amêndoas e castanhas, além de poder definir a proporção de tais adicionais ao produto final. Assim, é possível perceber uma vantagem competitiva em relação às demais padarias artesanais da cidade, visto que eles conseguem entregar algo específico para cada tipo de cliente, de acordo com suas necessidades.

4.4. Discussão

Os casos estudados sobre a padaria Slow Bakery e a Araucária Pães Artesanais possuem relação direta com as fontes referenciadas que fazem menção ao movimento *slow* e à revolução na lógica do consumo.

Esse fato é deixado em evidência, pois o movimento propõe novas relações do homem consigo e os elementos à sua volta, levando em consideração seus valores e seus sistemas de produção, através da transformação do vínculo social com o tempo (BAUER; PANOSSO NETTO; TRIGO, 2015).

Essa transformação temporal é pregada em ambos os modelos de negócio analisados, em que a desaceleração é enfatizada e levada como princípio fundamental para o funcionamento da estrutura da empresa. Assim, desafiam o culto à velocidade vigente no mercado atual, em uma tentativa de reestabelecer a valorização do tempo, minimizando a sensação de perda dos momentos vividos (HONORÉ, 2019).

Nesse sentido, também é possível traçar um encontro com a tese de Carlos Petrini, idealizador do *slow food*, pois ele acreditava no estímulo ao desenvolvimento sustentável através da ecogastronomia, que defende que se deve apreciar o ato de comer bem, mas, simultaneamente, estar informado sobre a origem dos alimentos, conhecendo o ciclo completo do produto que está sendo consumido. Desse modo, ambas as padarias analisadas estão em alinhamento com Petrini, uma vez que realizam o detalhamento e rastreio de cada alimento que compõe o produto final entregue ao cliente nos estabelecimentos. Além disso, também é praticada a priorização do pequeno produtor rural, se afastando das grandes empresas e indústrias. A desindustrialização da agricultura, no contexto onde o *slow food* está inserido, se sustenta na escolha do consumidor e no poder que a decisão de recusa do desnatural possui para combater um sistema que não leva o meio ambiente e as questões culturais e sociais em consideração (PETRINI, 2009).

Após concluir que tanto a Slow Bakery quanto a Araucária Pães Artesanais possuem diversas características com forte vínculo ao movimento *slow*, também é possível traçar semelhanças entre as duas padarias. Primeiramente, ambas possuem uma estrutura interna horizontalizada, tendo como prioridade o bem-estar do trabalhador e valorizando a visão de cada funcionário da mesma forma, sem distinção de cargos no momento da tomada de decisão. Nesse sentido, todos os trabalhadores das empresas são vistos como colaboradores que contribuem para o funcionamento da padaria, utilizando um olhar de equipe

e contrariando a concepção clássica das grandes organizações em que a hierarquia rege a execução da operação.

Em conjunto a isso, também é visível a semelhança das padarias em relação à escolha da matéria-prima. Ambas as organizações possuem como um de seus pilares a valorização do pequeno produtor e a priorização de alimentos de origem nacional, de preferência o mais próximo possível da fábrica, para fomentar o mercado local e combater a cultura industrial capitalista. Ademais, nas duas padarias é levado em consideração o culto ao tempo, tornando o respeito aos processos um ponto substancial da produção feita nas fábricas. Dessa forma, somente é produzida a quantidade limite. Assim, a aceleração das etapas não é necessária, reforçando a tese de que as etapas devem ser apreciadas em sua totalidade, independentemente da demanda exercida pelos clientes dos estabelecimentos.

Ainda que ambas as padarias tenham diversas semelhanças nos modelos e processos de seus negócios, em contraponto é possível identificar diversos contrastes entre elas. Uma das principais divergências de funcionamento entre a Slow Bakery e a Araucária Pães Artesanais é relacionada ao modelo de loja. A primeira possui fábrica com loja e espaço de convivência em formato de salão integrado à matriz, além de também possuir mais duas filiais para atendimento ao cliente. Já a Araucária funciona no modelo *dark kitchen*, em que não há atendimento físico ao cliente junto à fábrica, somente opção de entrega sob demanda e com o diferencial de que os pedidos devem ser feitos com antecedência, não havendo produtos para compra imediata. Essa diferença de modelo entre as duas padarias ocorre devido ao custo de operação. A Araucária optou por trabalhar em um formato enxuto e não funcionar com salão de atendimento, objetivando reduzir o valor gasto em tributos, fiscalização, espaço físico e mão-de-obra. Por outro lado, a Slow Bakery optou por prover o ambiente de convivência, visto que sua operação é mais robusta e de maior faturamento, além de possuir como público-alvo o consumidor final, sem atuar como fornecedor primário para revendedores.

Além disso, um ponto relevante de comparação entre a Slow Bakery e a Araucária Pães Artesanais é que a padaria de João e Nuno não

começou como um negócio diretamente vinculado ao movimento *do slow food*. A ideia e motivação para ser uma padaria com pães de fermentação natural se deu exclusivamente pelo sabor e pelo método de produção que agradou ambos os sócios que, eventualmente, adentraram o movimento *slow* como um todo. Já para Rafa Brito, a Slow Bakery já se iniciou como uma empresa voltada para o movimento, estando a ele vinculada desde seu nascimento. Dessa forma, verifica-se que existe uma diferença no viés de cada padaria e seus valores: uma foi criada com uma perspectiva filosófica de fortalecer o movimento lento e a outra foi desenvolvida única e exclusivamente pelo sabor do pão que é produzido através do processo *slow*.

Nesse contexto, torna-se relevante pontuar que identidades de negócio diferentes se refletem diretamente na identidade de marca. Assim, identifica-se que a comunicação utilizada pela Araucária possui maior ênfase na qualidade e sabor do pão e da matéria-prima utilizada para fazê-lo, pouco mencionando a sua relação com o movimento *slow* de forma ampla. Em contraponto, a comunicação e o *branding* da Slow Bakery giram em torno da importância do movimento lento e do consumo consciente, além do incentivo explícito e constante aos demais produtores do ramo. Ademais, é interessante observar que, mesmo que ambos os produtores estejam bastante alinhados com a filosofia do movimento, ainda assim existem impeditivos para funcionarem em um modelo globalmente *slow*, relacionados à velocidade dos processos, às origens detalhadas de todos os elementos utilizados para fazer os alimentos ofertados na padaria e à demanda dos clientes pelos produtos. Percebe-se que esse fato pode ter sua raiz na necessidade de conseguir manter a operação de pé e rentável, adequando-se à cultura do mercado do Rio, ao mesmo tempo que se estrutura para perpetuar o movimento lento dentro de seu modelo de negócio.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

É relativamente pequeno o número de pesquisas brasileiras na área de marketing e consumo sobre o tema do presente trabalho, devido ao fato de o assunto ser novo no mercado e o movimento *slow food* ter chegado ao Brasil recentemente, por meio de novos negócios, como a Slow Bakery, uma das padarias pioneiras da tendência no país. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa é explorar o tema *slow food*, destacando o segmento de padarias artesanais, na perspectiva dos estudos de marketing e de consumo. Dessa forma, as visões de produtores brasileiros, estabelecidos na cidade do Rio de Janeiro, sobre o tema em questão foram estudadas, analisando seus modelos de negócio e percepção acerca do *slow food*.

Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas realizadas no ano de 2020, a primeira com o proprietário da Araucária Pães Artesanais, João Pessanha, na fábrica da panificadora, e a segunda com o proprietário da Slow Bakery, Rafa Brito, na fábrica e salão de atendimento da padaria, ambas estabelecidas em Botafogo. Além das entrevistas, também foi promovida uma visita de campo à feira Junta Local na Gávea, no ano de 2022 para observação do comportamento e interação entre consumidores e produtores participantes.

O resultado da pesquisa aponta para o aumento de seguidores do movimento e a abertura de novas padarias no Rio de Janeiro, cidade que cada vez mais tem se mostrado propícia ao desenvolvimento de negócios relativos ao consumo consciente e proveitoso dos alimentos.

Foi possível perceber, ainda, que não é só o processo de produção que vai de encontro às indústrias “comuns”, sendo o tratamento dos funcionários e o ambiente também diferenciados nas padarias cujos gestores foram entrevistados. Durante as entrevistas, os produtores mencionaram que não existe hierarquia, todos são tratados igualmente, não havendo diferença entre o patrão e a garçonete. Na visão deles, todos contribuem da mesma forma para o bem do negócio e, por isso, todos

possuem participação nos lucros. Com isso, cria-se um sentimento de dono, que fortalece as relações e aumenta o desempenho de cada um. Esse tipo de pensamento, “de dentro pra fora”, não é algo comum de se ver na maioria das empresas e mostra como esse tipo de gestão humaniza seu serviço em todos os âmbitos.

O ambiente das lojas também é diferenciado, com muita luz natural e poucas modificações na estrutura. Normalmente as lojas possuem vigas aparentes e paredes em sua cor natural, representando o minimalismo e a interação com o meio ambiente. Também é incentivado o diálogo entre as pessoas, com mesas próximas e espaços coletivos que tentam minimizar o uso de celulares para focar no “momento presente”. Dessa forma, as questões ligadas à mudança de comportamento e mentalidade a partir da inserção pessoal no processo passam a ser marcantes tanto para o consumidor, que se vê motivado a cultivar um novo estilo de vida, quanto para as empresas e os profissionais de marketing.

O processo de entrevistas revela a variedade de visões sobre o tema e a existência de discrepância entre diferentes tipos de produção, em que surge certa rivalidade entre as padarias para definir o que é de fato um serviço que contempla a técnica *slow* em todas as etapas. Também é perceptível que os consumidores desse produto se envolvem em outras áreas de consumo consciente além dos alimentos e associam os valores do serviço a seus valores pessoais, dando sentido a pagar mais caro por algo que esteja de acordo com suas premissas.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

O presente estudo pretendeu analisar de forma qualitativa o tema *slow food*, mapeando com maior ênfase as visões dos produtores sobre o tópico e a aplicação dos valores e conhecimentos nos processos de suas padarias artesanais. Devido à contemporaneidade do tema, ainda há muito a ser explorado no âmbito acadêmico e muitos desenvolvimentos ainda irão ocorrer neste mercado no Brasil.

Para futuras pesquisas, seria relevante recomendar o estudo de outras camadas referentes ao processo *slow*, como, por exemplo, o descarte e reaproveitamento das sobras. Além disso, sugere-se que sejam investigados movimentos de mercado que confrontam a ideia apresentada, como o *fast food*.

Recomenda-se ainda, que profissionais analisem os possíveis efeitos do movimento *slow* nos hábitos de consumo da população e os impactos que uma mudança mais abrangente poderia gerar na sustentabilidade global e na problemática da escassez dos recursos no mundo atual.

Por fim, também seria relevante pesquisas com funcionários e fornecedores, de modo a avaliar a percepção desses *stakeholders*, partes interessadas e com influência em relação à organização, sobre os negócios analisados, de forma a agregar maior entendimento acerca da relação dos diversos participantes no organismo dos empreendimentos e seu impacto no funcionamento e estrutura corporativa.

6 Referências Bibliográficas

ARNOULD, Eric J; THOMPSON, Craig J, **Consumer Culture Theory (CCT): twenty years of research**. The Journal of Consumer Research, Vol. 31, No. 4 (March 2005), pp. 868-882, 2005.

BARDHI, FLEURA; ECKHARDT, GIANA M., **Liquid Consumption**. Journal of Consumer Research. 44. 582-597, 2017.

BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, R.; PANOSSO NETTO, A.; TRIGO, L. G. Slow movement: reação ao descompasso entre ritmos sociais e biológicos. **Revista Estudos Culturais**, n. 2, 2015.

BELK, R, **Possessions and the Extended Self**. Journal of Consumer Research, Vol. 15 No. 2, pp. 139-168.1998.

CLANCY, M. **Slow tourism, food and cities**: Pace and the Search for the "Good Life", Abingdon: Routledge, 2017

GAIÃO, B.F.S.; DE SOUZA, I.L.; LEÃO, A.L.M.S. **Consumer Culture Theory (CCT): Já é uma escola de pensamento em marketing?**. 2012

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GRAHAM, A, H. 5 Extreme Retreats When You Want to Unplug, 2013. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/227020>. Acesso em: 10 out. 2022.

HONORÈ, C. **Devagar**: como um movimento mundial está desafiando o culto da velocidade. Rio de Janeiro: Record, 2019.

HUSEMANN, K.C.; ECKHARDT, G. M. **Consumer Deceleration**. Journal of Consumer Research. Advance online publication. doi:10.1093/jcr/ucy047, 2018.

MCCRACKEN, G. **Cultura e Consumo** – parte II, 2003.

NAIGEBORIN, Mariana Barrichello. **O Movimento devagar e seu significado plural na contemporaneidade mutante.** 122f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PESSANHA, João. Entrevista concedida a Letícia Faria do Nascimento. Rio de Janeiro, 14 de janeiro de 2020.

PETRINI, C. **Slow Food:** princípios de uma nova gastronomia. São Paulo: Senac, 2009

BRITO, Rafael. Entrevista concedida a Letícia Faria do Nascimento. Rio de Janeiro, 05 de fevereiro de 2020.

ROSA, H. **Aceleração:** a transformação das estruturas temporais na modernidade. Unesp. 2019.

ROSA, H. **Social acceleration:** ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, v. 10, n. 1, 2003.

SANTOS, N.C. **Desaceleração do Consumidor:** um modelo sociossemiótico dos regimes de tempo no consumo contemporâneo, 2021.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna:** Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea. Tradução: Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

VALDUGA, VANDER; MINASSE, MARIA H. S. G. G., **As práticas do Slow Food no Brasil:** uma análise das relações de hospitalidade e turismo no cotidiano da região Sul do país. São Paulo, 2019.