

## ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO DE MARCA COM ESTUDO DE CASO - MCDONALD'S

Alexandre Cesar Machado OSELLO (UNAERP)

Izabella SOLETTI (USP)

### **Resumo:**

**Objetivo:** Este projeto teve como objetivo realizar um estudo de caso da franquia McDonald 's, devido aos números promissores da indústria de *Fast Food*. Com isto, buscamos analisar e entender o posicionamento e estratégia de marketing adotado pela empresa. **Relevância:** A realização desta pesquisa se justifica pelo fato de que, com a indústria de Fast Food cada vez mais competitiva, não há espaço para erros. **Resultados:** A permanência neste setor, necessita de vários trâmites que devem ser colocados meticulosamente em seu devido lugar para a benfeitoria mercadológica de uma empresa neste mercado. **Contribuições:** Com a identificação dos motivos que possibilitaram nosso objeto de estudo se manter neste setor por quase 100 anos, esperamos que outras empresas na indústria do Fast Food possam utilizar os dados. **Método:** Por fim, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alimentos, Fast Food, Marketing

### **Abstract:**

**Objective:** This project aimed to carry out a case study of the McDonald's franchise, due to the promising numbers of the Fast Food industry. With this, we seek to analyze and understand the positioning and marketing strategy adopted by the company. **Relevance:** This research is justified by the fact that, with the fast food industry increasingly competitive, there is no room for error. **Results:** The permanence in this sector requires several procedures that must be meticulously placed in their proper place for the marketing improvement of a company in this market. **Contributions:** With the identification of the reasons that allowed our object of study to remain in this sector for almost 100 years, we hope that other companies in the Fast Food industry can use the data. **Method:** Finally, the methodology used was bibliographic research and case study.

**Keyword:** Food, Fast Food, Marketing

## 1. INTRODUÇÃO

O *McDonald's*, o objeto de estudo deste artigo, não é apenas a análise de um caso isolado de um negócio que acabou dando certo. Essa corporação, foi responsável por transformar uma nação e conseqüentemente sua expansão global trouxe consigo um reforma na indústria alimentícia, cadeia produtiva, hábitos alimentares, sistema de franquias e se tornou símbolo do império capitalista norte americano.

A pesquisa utilizou metodologia de estudo de caso, portanto, analisou-se como o observador e não o agente. Para que fosse possível uma resposta mais assertiva diante das incógnitas produzidas para a elaboração deste texto, foi estudado o histórico do objeto de estudo e livros da área. Este estudo de caso foi necessário para que identificássemos cientificamente como o *McDonald's* se tornou o que é hoje, realizamos uma busca em artigos, sites especializados na indústria alimentícia, livros, entre outros.

A pesquisa foi embasada na busca de referências de autores como Kotler e Keller (Administração de *Marketing*) e outras bibliografias. A área escolhida para redigir o artigo, necessitou de um aprofundamento extenso em terminologias de marketing, portanto, foi optado em trabalhar com o livro escrito por Philip Kotler. Considerado o maior especialista em marketing, planejou estratégias para empresas como o *IBM*, *Bank of América* e *Motorola*. Com mestrado e doutorado em economia, obteve pós-doutorado em Harvard em matemática e outro em ciências comportamentais. De acordo com Kotler (2013) na década de 60, iniciou sua carreira como professor universitário na Kellogg School of Management, até que em 1967, publicou o livro considerado a bíblia de marketing, Administração de *Marketing: Análise, Planejamento e Controle*.

A elaboração e orientação da pesquisa, foi estruturada da seguinte forma:

- 1) Introdução
- 2) Estratégia e posicionamento de marketing
- 3) *Fast food*
- 4) Histórico do *McDonald's*
- 5) *McDonald's* no Brasil

- 6) Posicionamento da Marca *McDonald's*
- 7) Conclusão

## 2. POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

Para que ocorra um posicionamento, a instituição deve compreender as necessidades e desejos dos consumidores, seus concorrentes e ativações no mercado. Com uma estratégia assídua, a imagem da marca será bem colocada na mente dos consumidores. Com o mercado em constante deslocamento, sobrevivem as empresas que conseguem preparar uma marca com possibilidade de crescimento e melhorias, preparada para os desafios atuais e futuros. Os profissionais de *marketing*, devem definir o público alvo e qual concorrência merece a devida atenção.

Para que uma marca sobressaia dos concorrentes, é levado em consideração pelos clientes os pontos de diferença, estes são os atributos ou benefícios que os consumidores associam consideravelmente a uma marca. Uma boa imagem de marca pode conter múltiplos pontos de diferença. É fundamental que o produto ou serviço em que esteja sendo ofertado possua uma relevância para os consumidores, só assim este será desejável pelos consumidores.

Uma empresa, ao disponibilizar um produto ao mercado, deve-se preparar com os recursos necessários para suprir as necessidades do consumidor. Para um devido destaque no mercado, a diferenciação da concorrência é chave para o destaque sobre os concorrentes. Deve-se notar nitidamente um atributo ou benefício para que este sirva de um ponto de diferença.

Outro fator que pode ditar o rumo que a empresa se coloca no mercado é a adoção de um mantra. Mas o que é este termo? Pode-se considerar como “essência da marca” e a “promessa principal da marca”. Em suma, são pequenas orações compostas de três a no máximo cinco palavras. Levando em consideração esse mantra de uma organização, conseguimos ter o posicionamento claro do foco da empresa, público e como ela irá organizar seu negócio. O mantra serve como um direcionamento interno para os funcionários, buscando manter o foco da essência da marca, empresa e divisão. A *Nike* tem como mantra "autêntico desempenho atlético", o que serve para o direcionamento dos esforços de *marketing* da instituição. A *Disney* por um outro lado, tem como mantra

“Entretenimento, família e diversão”, isso serve para que não dispersem e tenham em mente o que e para que estão produzindo. Podemos ver claramente que seus bens e serviços são focados essencialmente nestas três palavras.

Qualquer proposta que fuja desta base seria completamente anulada, por este motivo que não há filmes com classificação adulta sendo distribuídos pela *Pixar*.

A identificação dos concorrentes direto e indireto é fundamental, para que estas métricas sejam averiguadas, pode ser usado a análise *SWOT* (Forças (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*), Fraquezas (*Weaknesses*) internas da empresa e Ameaças (*Threats*) externas a empresa) como meio para alcançar estes objetivos. Essa matriz serve para a elaboração de planejamentos estratégicos, para ver o posicionamento da instituição diante do mercado e por fim para a elaboração de novos projetos.

De início, as forças são os pontos que fariam com que a corporação se destacasse perante o mercado, desde serviços e bens, recursos, engajamento dos clientes, comunicação assídua, atendimento diferenciado, preços e qualquer outro atributo. A rede norte-americana de *Fast Food*, *Five Guys*, oferece aos seus clientes uma quantidade consideravelmente venerável de batata frita, com uma porção além do que pedem. A franquia usa batatas cultivadas em *Idaho* acima do paralelo 42 para garantir que tenham a textura e o sabor corretos e nunca congela suas batatas por não acreditarem em *freezers*. Estes são alguns exemplos de Forças que a colocariam em destaque diante da indústria alimentícia no ramo de *Fast Food*. As oportunidades são situações referentes a tendências, processos culturais, variações no mercado e na economia. São oportunidades que acontecem fora da empresa e são tomadas como base para a benfeitoria da corporação.

Levando em consideração que o mercado global de bebidas não alcoólicas terá um alcance perto de US\$1,60 trilhão até o ano de 2025. Sendo assim, a *Coca Cola*, possivelmente alerta a projeções advindas do mercado, em 2015 decidiu agregar ao seu portfólio extenso de bebidas, o energético *Monster*, esta jogada de mercado lhe trouxeram a possibilidade de competir diretamente com o, *Red Bull*, líder de mercado colocando-a em segundo lugar no *market share* de energéticos.. Em 2008, devido à expansão desenfreada da *Starbucks* e a recessão econômica, ela estava desmoronando sobre seu próprio império, devido estas circunstâncias, foi preciso a volta do ex *CEO* Howard Schultz para que pudesse reestruturar novamente os pilares da corporação.

Diante disso os clientes foram convidados a mandarem *e-mails* sobre sugestões de mudanças, as lojas foram fechadas para o treinamento das equipes, campanhas de propaganda foram repensadas e houve um posicionamento mais sério nas mídias sociais. Essas mudanças, embora não foram capazes de assegurar que centenas de lojas fossem fechadas, após 2009, a franquia teve sua reerguida como nunca antes. Para finalizar, as ameaças são fatores externos à empresa, tais como: novos concorrentes, perda de trabalhadores, mudança de leis e parâmetros regulamentadores e pirataria de seus produtos. Um caso foi a saída da rede de supermercados norte-americana *Walmart* no Brasil, devido ao mercado latino americano possuir atacadistas no país, a rede não teve a aceitação esperada e, teve que encerrar suas atividades no Brasil.

Para concluir, para que uma empresa tome vantagem competitiva, é de se esperar que ela tenha uma definição de um posicionamento bem acentuado e que ela seja capaz de criar estratégias de diferenciação para sair na frente no mercado a qual está inserida.

### **3. FAST FOOD**

A indústria do *Fast food* surgiu nos Estados Unidos por volta da década de 1950, com franquias que tiveram uma rápida expansão, redes como *Subway* (42,998 localizações), *McDonald's* (37,200), *Starbucks* (30,000) e *KFC* (20,404) se destacam ao redor do mundo. Com base nas métricas de 2020, a indústria de *Fast food* gerou em receita mais de US\$570 bilhões (*Franchise Help*). Apenas nos Estados Unidos, em 2015 foram US\$200 bilhões, estes números são longe de sutil, em 1970 a receita havia sido de US\$6 bilhões. Na América do Norte, há mais de 200,000 restaurantes de *Fast food*, e é estimado que 50 milhões de americanos comem todos os dias e gastam US\$1200 anualmente em *Fast food*. Com base no mesmo site, a indústria emprega mais de 4 milhões de pessoas com seus números em ascensão. No Brasil, há uma movimentação de R\$ 84 bilhões no setor de *Fast Food*, havendo um crescimento exponencial acima da inflação nos últimos anos. Apenas 10% dos restaurantes desta categoria, são franquias, sendo que nos Estados Unidos este número salta para 60%. Este crescimento credita-se primeiramente na vinda da classe de consumidores de baixa

e média renda, com o aumento salarial destes grupos, que migraram de uma alimentação caseira mais restrita para *Fast Food* (Sindal).

De acordo com dados levantados pela Associação Brasileira de Franchising, das 50 maiores franquias no Brasil, 16 estão no setor de alimentação. Somando os estabelecimentos do McDonald 's, Burguer King, Subway e Bob's, há quase 7.000 lojas pelo Brasil (Matioli, 2021).

O mercado segmenta-se com mais de 30% de captação, primeiramente temos aqueles focados em hambúrgueres, seguido com 15%, pizzarias, sanduicherias em terceiro lugar (12%) e, por fim, restaurantes de frango e mexicanos com 8% e 7% respectivamente.

De acordo com o site *On The Line*, 34% dos jovens entre 2 e 19 anos têm o hábito de comer *Fast food* diariamente nos Estados Unidos. Estes índices são explicados pelas crianças presenciarem de 3 a 5 comerciais de *Fast food* por dia. Estes dados são alarmantes, uma vez que uma refeição pode acarretar 37% do consumo diário de calorias, não à toa que esta faixa etária representa prevalência de 19,3% de obesos tendo afetado por volta de 14,4 milhões de adolescentes e crianças nos anos de 2017 - 2018 (CDC 2018).

De acordo com o site *Business Wire*, espera-se que a indústria chegue a US\$931,7 bilhões em receita. A preferência dos consumidores por *Fast food* é da culinária Asiática e latina pelos melhores sabores e gradientes adicionados nos produtos. Este segmento foi avaliado em US\$155,5 bilhões e espera-se atingir a marca de US\$203,6 bilhões em 2027.

Diante de um estudo realizado em 2014, pelo Instituto *Food Service* Brasil, os consumidores brasileiros gastam em média, R\$ 7,73 por produto, uma vez que no Brasil se gasta mais que na Espanha (R\$ 7,44), Japão (R\$ 7,13), Inglaterra (R\$ 6,53), Estados Unidos (R\$ 6,46) e Canadá (R\$ 5,60).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) observou que há um gasto de 25% da renda mensal com alimentos consumidos fora de casa demonstrando um desejo ou necessidade elevada do povo brasileiro por este tipo de consumo. Uma outra pesquisa retirada da Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) demonstra que em 2015, a alimentação fora do lar foi de 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do

Brasil (ABRASEL,2015). Outra pesquisa da GFK Brasil, observou que o grupo social em destaque é a classe A e o hábito de comer fora representa 67% das classes A e B.

Para realizar uma refeição fora do lar, existem diversas razões para Froemming (2001), a qualidade do serviço, cardápios que entregam os desejos e necessidades dos consumidores são essenciais, porém, já para Jomori (2006), são considerados: sabor, variedade, valor nutricional, aparência, higiene, outros fatores como determinantes biológicos, socioculturais, econômico e psicológico também podem influenciar. Para Sanches e Salay (2011) os consumidores buscam sair de casa, opções variadas e cardápios. Fora estes, outros pontos podem influenciar: custo, higiene, qualidade dos profissionais, acessibilidade, segurança, qualidade nutricional, confiabilidade, fidelidade, imprensa, propagandas, conforto do estabelecimento, aparência e outros.

#### **4. HISTÓRICO DO MCDONALD'S**

Tendo origem na cidade de San Bernardino, Califórnia, o restaurante fundado pelos irmãos Dick e Mac *McDonald's* teve sua ideia transformada em franquia pelo visionário Ray Kroc. Em 1954, com um pedido acima do normal de multimixers, usado na época para a produção de *Milkshakes*, Kroc decidiu ir ao estabelecimento. Quando chegou no local foi recepcionado pelos irmãos e foi apresentado ao restaurante. Alguns pontos exaltados pelo proprietário *Mac* retirado da obra *Fome de Poder*; é que a velocidade é o ponto principal, cozinha toda personalizada, equipamentos feitos exclusivamente para o funcionamento do restaurante, tudo pronto em 30 segundos. Estas técnicas foram concebidas ao notar que os *Drive-Ins*, eram recheados de aspectos negativos. Um dia Dick percebeu que a maioria das vendas eram de hambúrgueres, batata e refrigerante, e decidiram focar nisso. A ideia seria o cliente ir à janela e pegar sua comida, pratos, pacotes de papel, embalagens descartáveis. O destaque estava no tempo de espera, os pedidos deveriam ser realizados em 30 segundos e não 30 minutos.

Após o restaurante ter sido fechado por três meses durante o outono de 1948, na reabertura as vendas caíram em 20%. O irmão *McDonald* lembra, "Até mesmo os clientes antigos nos perguntavam quando iríamos voltar para o sistema antigo." Mesmo com o declínio das vendas, a mudança foi essencial para a imagem do restaurante. Não haveria atração de adolescentes e por fim foi atraído por famílias. Os hambúrgueres, vendidos por 15 centavos, trouxeram muita conjectura sobre sua presidência, mas o

restaurante havia sido construído de forma que o público poderia avistar a cozinha, o que acarretou maior credibilidade ao restaurante. De acordo com relatos do *McDonald*, quando eles viram a cozinha, abriram seus olhos.

Havia uma grelha impecável e tudo era em aço inoxidável brilhante, e com este preço, famílias poderiam finalmente alimentar seus filhos com comida de restaurante. Em mais de um ano, a aprovação do público foi recuperada com filas que podiam alcançar 20 pessoas em horas de pico, um salto de 40% nas vendas, sendo que no ano de 1951, atingiram US\$271.000. Durante os horários de almoço e jantar, cerca de 150 pessoas ocupavam o salão e necessitavam de um terço da mão de obra para manter o estabelecimento de um *Drive-in*.

Os irmãos estavam em busca de um novo agente de franquia e Kroc viu uma oportunidade, perante isso em 1955 fundou o *McDonald's System Inc* e seis anos depois comprou os direitos exclusivos do nome *McDonald's* e do sistema de operação. De acordo com o site do *McDonald's*, no ano de 1958, já haviam-se vendido 100 milhões de hambúrgueres. Atualmente a rede está presente em 119 países e em mais de 31 mil cidades. Ela atende mais de 50 milhões de pessoas diariamente com um faturamento de 22 bilhões de dólares anuais.

## 5. MCDONALD'S NO BRASIL

Presente no Brasil por quase 50 anos, a franquia norte-americana chegou ao Brasil no ano de 1979, em Copacabana, na zona sul do Rio de Janeiro, logo em seguida, dois anos depois foi inaugurada em São Paulo, na avenida Paulista. A rede no Brasil é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, franqueada da marca em toda a América Latina. Hoje no Brasil, 60% são lojas da própria operadora, sendo que os 40% restantes estão nas mãos de um grupo de 66 sub franqueadores.

De acordo com o site G1, em 2019 a rede havia alcançado a marca de 1000 franquias espalhadas por 192 cidades. Com tantos estabelecimentos ao redor do país, muitos empresários poderiam ter seus olhos para efetivamente abrirem algum restaurante do *McDonald's*, mas no entanto, de acordo com o site Encontre sua franquia, necessita-se fazer um investimento inicial que poderia variar na casa de R\$1,6 milhão a R\$2,5 milhões. Mas embora estes valores sejam altos, o fluxo de caixa acaba sendo



compensado. De acordo com o mesmo site, o *McDonald's* possui uma média mensal de faturamento de R\$560 mil. O retorno do investimento levaria em torno de 60 meses ou mais.

Foi implementado pela corporação o *Mc Evolution*, um estratégia para atualizar a marca em três pilares sendo eles: A modernização do serviço, estabelecimentos, inovação dos produtos. Estas medidas serão colocadas em todos os restaurantes estabelecidos no Brasil, o que incluirá cores distintas para realçar as lojas, novas ofertas, uso da grafia (Méqui) para identificar alguns endereços, uma diminuição nas inaugurações e o uso de uma linguagem mais coloquial entre os funcionários para os consumidores (Verotti, 2021).

Outras transformações estarão vindo, o que a empresa nomeia de 3DS - drive thru, delivery e digital. A pandemia, instaurada no mundo todo, reforçou o uso dos drive thru, sendo responsável por 50% da fonte de receita de acordo com a franquia. A Arcos Dourado, portanto, decidiu ampliar o atendimento aumentando para três vias para os automóveis em certos restaurantes da franquia. A implementação do uso de aparelhos eletrônicos, de formas de pagamento automático e do sem parar, houve uma redução do tempo de 48%. O *McDonald's*, nos Estados Unidos, tem a Inteligência Artificial para o auxílio dos clientes na escolha. Para Camargo, “Qualquer segundo no drive-thru pode ser considerado um carro a mais ou um a menos na fila” isso para ele resultaria, “E, quando você multiplica isso pela quantidade de restaurantes pelo Brasil, pode imaginar uma variação de milhares ou milhões de reais durante o ano” (Verotti, 2021).

No segmento de delivery, graças a empresas tais como Ifood, Rappi e Uber Eats, em 2020, estas empresas auxiliaram o *McDonald's* a ter um crescimento de 150% e share de 14% das vendas apenas em entregas. Mas para Camargo, ele afirma que, “insatisfação diária por saber que 20% dos clientes ainda têm alguma experiência ruim com o sistema”, também relata, “temos um tremendo desafio para melhorar isso” (Verotti, 2021).

A pandemia, alterou severamente a mente dos consumidores, e para o executivo camargo, este comportamento veio para ficar, estamos falando do uso digital nas trocas entre o consumidor e o estabelecimento. O aplicativo do *McDonald's*, de acordo com Camargo, possui 26 milhões de usuários. Cerca de quase 50% das vendas da empresa são realizadas de alguma forma digital. De acordo com Camargo, “Passamos a nos

comunicar com o cliente por meio do aplicativo em 2018, 2019. Esperávamos que fosse levar uns três anos para alcançar os números que obtivemos em três meses de pandemia”. Exemplos tais como o acréscimo dos totens que são painéis digitais em que os consumidores podem efetuar seus pedidos sem a necessidade de um atendente e da realização do uso do Whatsapp para efetuarem seus pedidos (Verotti, 2021).

De acordo com Camargo, são realizadas 1 milhão de pesquisas anualmente para saber o que o público deseja. Existe um atenção do McDonald 's para consumidores vegetarianos e veganos.

Pelas informações retiradas do site *InfoMoney*, o *McDonald's* prevê um investimento de US\$130 milhões na América Latina, sendo que deste total 80% seria no Brasil. Para o executivo Paulo Camargo, presidente da divisão Brasil da Arcos Dourados, “Já passamos por diferentes planos econômicos, coisas boas e ruins, e estamos no País olhando sempre a longo prazo” (Verotti, 2021). Os recursos serão voltados para a abertura de até 50 restaurantes, o reforço do app da franquia e os segmentos de *drive-thru* e *delivery*. A franquia alimentícia é a mais visitada pelos brasileiros, o que contribui para que a rede brasileira esteja em 8º lugar no *ranking* mundial de vendas do restaurante. A empresa é responsável por empregar mais de 36 mil funcionários, este número faz com que ela seja a corporação privada que mais emprega no Brasil.

O país possui 1.030 lojas, sendo que na América Latina, 50% dos estabelecimentos estão localizados no Brasil, tendo 2 milhões de consumidores por dia (Verotti, 2021).

No ano de 2020, devido a uma crise sanitária, houve uma redução nas vendas da franquia sendo que as foram afetadas em 21,8% nos estabelecimentos com mais de um ano de operação no Brasil, sendo que na América Latina foi de 22,3%. No terceiro trimestre, houve uma diminuição na receita bruta, desvalorizando 44,4%, de US \$346,2 milhões para US \$192,4 milhões. Estes resultados, possivelmente também foram reforçados pela desvalorização de 26% em relação ao dólar. O faturamento global da franquia teve uma queda de 2%, sendo de US \$5,42 bilhões para US \$5,31 bilhões. Para o presidente da Arcos Dourados, Marcelo Rabach, “Os aprendizados de 2020 renovaram o otimismo com nosso negócio”. Também disse, “Em 2021, seguiremos

focados em garantir a segurança de nossos funcionários e clientes e em expandir nosso market share” (Verotti, 2021).

A Franquia, sob o comando da Arcos Dourados, tem sua expansão elaborada estrategicamente pelos executivos no Brasil. Existe uma elaboração que é realizada um ano antes e analisada a cada três meses. O departamento de expansão fica encarregado de analisar as regiões com maior potencial de receber uma loja. Esta equipe acaba tendo o papel de monitorar as novas unidades estabelecidas por um período de 18 meses, após isso, de acordo com os resultados obtidos, haverá a decisão de manter a unidade aberta ou encerrar as operações (Matioli, 2021).

O primeiro teste da franquia, tendo sido estabelecido no Brasil em 1979, teve sua unidade observada por um período de dois anos. Sendo que a segunda unidade foi aberta na Avenida Paulista, em São Paulo. De início, a gigante de hambúrgueres no ramo de Fast Food, focou nas regiões centrais do país, sendo consideradas de um risco menor com o intuito de atrair as classes altas do país. Após 10 anos de operações no Brasil, em 1989, a franquia possuía 50 lanchonetes, contudo, levaria um tempo para sua proliferação no interior do país (Matioli, 2021).

Aos poucos, algumas unidades foram se abrindo no interior do país, sendo a primeira franquia tendo sua abertura em Campinas, no Estado de São Paulo, em 1986. Não bastando, Jundiaí em 1989, Santos em 1990 e Sorocaba em 1991. Em 1994, com a intenção de atrair um público diferenciado dos que estavam à procura, foi feito um teste em um local que dava acesso à favela da Rocinha. Os executivos optaram por abrir um quiosque de sorvete do McDonald 's no Largo do Boiadeiro após visitarem a favela localizada na zona sul do Rio de Janeiro. Para Felipe Vasconcelos, era “uma iniciativa simbólica que prova que nossos produtos estão ao alcance de todos” (Matioli, 2021).

Outras regiões na mesma época tiveram sua ocupação pela franquia tais como: Guaratinguetá, Rio Claro, Águas de São Pedro, Caraguatatuba, Marília, Araçatuba, Jaú. Na década de 2000, havia-se um registro de um total de 130 CNPJs da franquia do McDonald 's no país, tendo 15% dos investimentos futuros da corporação destinado às periferias (Matioli, 2021).

De acordo com o site Joio e o trigo, foi averiguado que a franquia se concentra majoritariamente na região Centro-Sul do país, sendo que seu maior destaque fica no

Estado de São Paulo. Das 633 CNPJs relacionadas à empresa - 273 delas estão localizadas na capital.

Para muitas cidades, a chegada de uma franquia destas representa um grande ganho econômico, temos o exemplo de Tatuí, cidade com 120 mil habitantes, que teve seu primeiro estabelecimento da franquia de Fast Food inaugurada em 2017. No evento de abertura, a prefeita da cidade, Maria José Gonzaga (PSDB) deu um discurso relatando que “Tatuí hoje está caminhando para o desenvolvimento”. Para o vice-prefeito, Luiz Paulo Ribeiro, “um sinal de que eles acreditam no potencial de Tatuí”.

Para Mariana Pimentel, mestrando em linguística cognitiva, após a chegada de um quiosque na sua cidade de Tiradentes, ela relata que “Às vezes é tão banal pra gente ir ao McDonald’s, tem gente que vai toda semana, mais de uma vez por semana até. Mas para eles simboliza finalmente serem colocados no mapa”.

De acordo com um relatório de 2020 para investidores, a Arcos Dourados diz que a operação na América Latina e Caribe “Focada em jovens adultos na faixa de 14 a 35 anos e famílias com crianças”. Por este fato que vários combos de famílias são usados como estratégia para atrair pais com filhos para o estabelecimento.

## 6. POSICIONAMENTO DA MARCA MCDONALD’S

A marca se tornou sinônimo do capitalismo norte americano e um posicionamento eficaz teve que ser feito para seu destaque e proliferação. O posicionamento, diferente dos seus concorrentes, foi responsável pela alta demanda e sucesso recorrente, a decisão dos irmãos Mac & Dick de reformularem o restaurante foi o início do que se tornaria um modelo a ser seguido igualmente como o fordismo e o toyotismo.

Uma tendência na década de 40, era o uso dos *Drive-Ins*, foi observado que haviam falhas neste método, como: atração a tipos específicos de clientes (adolescentes, motoqueiros e baderneiros), o serviço necessitava um longo tempo de espera para a comida chegar, haviam entregas erradas, gastos elevados (enorme folha de pagamento, equipe grande, pratos sempre sendo quebrados ou roubados).

Diante disso resolveram focar em apenas três itens, equivalente a 87% das vendas, com um sistema em que o cliente iria até a janela para efetuar o pagamento e receber sua

refeição. Não havia mais a necessidade de esperar 30 minutos, mas sim, 30 segundos. Com isso foi criada uma cozinha automatizada e revolucionária, chamada de sistema *speedee*, em que nenhum movimento era perdido.

Em 1948, a ideia foi implementada ao reabrirem o restaurante em 1954, foram visitados por Ray Kroc e a empresa se tornou uma franquia.

Kroc criou um sistema unificado em que havia uma constância na entrega de uma comida de alta qualidade e com métodos uniformes de preparação. O objetivo foi oferecer Hambúrgueres, batata frita e Refris que tinham a mesma qualidade e sabor para o freguês independente se fosse servido em *Nova York* ou *Alabama*. Para que isso se tornasse realidade, franqueados e fornecedores foram o alicerce e tiveram que se alinhar. A filosofia foi baseada em um banquinho de três pernas, sendo eles primeiramente os franqueados do *McDonald's*, em segundo seus fornecedores e por fim os empregados e este banco só seria forte o suficiente de acordo com as três pernas que o formam.

No filme *Fome de Poder*, Roy chega a dizer “*McDonald's* pode ser... a nova igreja americana, alimentando corpos e almas e, não abre só aos domingos, abre os sete dias da semana”. Ele não estava querendo vender apenas hambúrgueres, mas sim, entregar ao povo americano um local em que estes pudessem usufruir de boas experiências acompanhadas por pessoas decentes e queridas.

Na década de 90, o modelo de 1948, teve que ser alterado, os consumidores, não buscavam mais algo sistemático e padronizado como o modelo dos irmãos *McDonald's*. Nada no menu poderia ser alterado, tudo tinha que ser mantido e o cliente estava preso ao que era ofertado. Este sistema tinha como base o modelo fordista de produção criado por Henry Ford, embora fosse extremamente eficaz e eficiente, havia a necessidade de entregar algo mais customizável. Desta maneira, houve uma mudança, onde os clientes poderiam modificar seus lanches da forma que quisessem, isso portanto, acabou gerando uma maior satisfação por dar uma maior liberdade de escolha para seus clientes, contudo, evitando frustrações.

Em 1960, temos a criação do personagem Ronald, de acordo com *Fast Food Nation*, 96% das crianças mundialmente reconhecem *Ronald McDonald* que foi criado por um franqueado em 1963, sua estreia foi num programa televisivo chamado de o Circo de Bozo. O intuito era associar o mascote ao entretenimento e certificar isso aos

consumidores ao irem ao estabelecimento. O mascote foi usado inúmeras vezes em comerciais na década de 80 e 90 ao lado dos personagens do *McDonaldland*, que foi responsável por cativar em massa do público infantil mas teve seu encerramento em 2003. Em vários estabelecimentos, podia-se encontrar o Ronald em tamanho real para que se pudesse tirar fotos ou conhecê-lo pessoalmente.

Em 1954, uma decisão tomada por Ray Kroc foi responsável pela transformação do que viria a ser tornar um império inabalável, foi com uma ideia de Harry Sonneborn, conhecido por ter se tornado o primeiro presidente e CFO do *McDonald's*, que as operações se expandirem imensuravelmente se tornando globais. Possivelmente, essa decisão foi a mais importante na história da corporação, sendo que uma frase famosa dita pelo ator B. J. Novak que interpreta Harry “Você não está no ramo de hambúrgueres, mas sim no ramo imobiliário”. Para Sonneborn, seria impossível a construção de um império com apenas 1,4% do corte de um hambúrguer de 15 centavos, mas sim, o recurso bruto mesmo teria origem da posse da terra em que os hambúrgueres são feitos. É dito para Kroc para que ele compre terras a e faça um arrendamento para os franqueadores, o acordo de franquia seria que estes só poderiam fazer o arrendamento pelo Kroc. Isso foi responsável por fornecer exatamente o que Kroc necessitava, controle sobre como os franqueados operam, controle sobre os menus, controle sobre o serviço e padrões de qualidade, contudo, se houvesse a violação destas normas, Kroc tinha o último julgamento podendo cancelar o arrendamento de seus franqueados. Como dito por Sonneborn em Fome de Poder, “Terra. É onde está o dinheiro.” Sonneborn, que ficou 10 anos como diretor financeiro do *McDonald's* diz, “Tecnicamente não estamos no ramo de alimentos. Estamos no ramo imobiliário. A única razão pela qual vendemos hambúrgueres de 15 centavos é porque eles são os maiores produtores de receita com a qual nossos inquilinos podem nos pagar aluguel.”

O segredo é focar não no que se oferece mas no que seus clientes irão receber. Levamos com base a segunda maior franquia de pizzas do mundo, *Dominos*, de acordo o CEO da franquia Patrick Doyle “Somos uma empresa de tecnologia que vende pizzas” No caso, eles oferecem pizzas, mas o que o cliente recebe é o ato de pedir e receber pizzas extremamente conveniente e eficiente, desta forma, não estão apenas vendendo pizzas como qualquer outra no mesmo ramo, mas sim, usam a tecnologia a favor para que os clientes sejam beneficiados com um serviço aquém do esperado. De acordo com

o site *Inc*, um relato dito pelo autor de um momento marcante de sua empresa de fotografia em que possuía, foi quando sua esposa o encontrou tendo dificuldades para solucionar um problema complicado de iluminação. Ao se deparar com o dilema do esposo, ela disse “ Você percebe que é a única pessoa que vê isso. Ninguém percebe, exceto você.” Ela parou e depois disse “Acho que você esqueceu o que realmente faz. Você não está no negócio de fotografia perfeita. Você está no negócio de emoções”. “Seu trabalho é fazer os casais e suas famílias se sentirem em boas mãos, que você será o único fornecedor em que eles podem confiar para ser profissional, cortês, gentil e compreensivo... e depois entregar fotos que sempre os lembrarão de seu dia especial. Após mudar o seu foco, o negócio teve um salto imenso.

O *McDonald 's*, desde sua fundação, não buscou apenas vender hambúrgueres, mas, no entanto, criar um lugar em que famílias pudessem desfrutar de um bom serviço e a associassem a bons adjetivos. Outra tática usada pela corporação foi a publicidade. Bill Clinton parou para lanchar em um estabelecimento da franquia e foi um acontecimento divulgado pela imprensa e se tornou uma estratégia usada pelo candidato à presidência para mostrar que ele pertencia ao povo.

Diferentemente da propaganda que é uma veiculação paga para divulgar uma oferta, a publicidade usa-se de mecanismos comumente usados por equipes de relações públicas para divulgar algum acontecimento de forma não paga e convencional de uma propaganda. Exemplo seria um hotel que queira atrair um número maior de frequentadores, ao planejar um evento, pode ser divulgado pelas principais manchetes e com isso, a publicidade acaba gerando um tráfego maior de novos clientes para o estabelecimento.

A franquia sempre teve uma relação rente com a imprensa ao esboçar seus marcos. De acordo com John F. Love, os irmãos começaram esta prática em 1950 quando colocaram em *neon* em uma placa o número de hambúrgueres que haviam vendidos, sendo de 1 milhão. Desde então essa prática tem sido usada incansavelmente, exemplo como a quantia de vezes que o comprimento de hambúrgueres vendidos poderia se estender até a lua e voltar e que a quantia de *Ketchup* dispensado por eles seria capaz de encher a rio de Mississippi nos Estados Unidos. Essa prática de divulgação de suas estatísticas foi e continua sendo divulgada pela corporação.

## 7. Conclusão

O *McDonald's* teve êxito pelo fato de ocorrer um posicionamento e estratégia de *marketing* eficaz. A sua fórmula meticulosamente preparada foi um contribuinte primordial para que ela se tornasse pioneira no ramo de *Fast-food*. Os irmãos Dick, Mac e Ray Kroc foram capazes de encontrar as reais necessidades e desejos do público alvo. Estratégias dentro do setor de *marketing*, financeiro e recursos humanos foram o diferencial para que a rede destacasse os concorrentes como *Burger King*, *Wendy's*, *Dairy Queen* e *Tastee Freeze*. O sucesso do *McDonald's* foi devido a um acúmulo de decisões e apostas que surtiram efeito favorável à organização. Podemos favorecer os irmãos *McDonald's*, Ray Kroc, Henry Sonneborn, os franqueados, o sistema de produção alimentícia que cooperou com a filosofia de Kroc e que em suma a rede se tornou bem sucedida pelo fato de trabalharem em união a uma série de outros indivíduos e organizações e não puramente pelos seus desejos próprios.

## REFERÊNCIAS

CARRIGAN, M. **The McDonald's Commercials That Live in Our Minds, Rent Free.** 2020. Disponível em: <<https://www.eater.com/22179053/mcdonalds-commercials-80s-90s-advertisements-ronald-mcdonald>> Acesso em: 12 de mai. 2021

**CHILDHOOD Obesity Facts.** 2020. Disponível em: <<https://www.cdc.gov/obesity/data/childhood.html>> Acesso em: 21 abr. 2021

**COMO usar a Matriz FOFA em seu planejamento estratégico?** 2020. Disponível em: <<https://blog.fcapjr.com.br/matriz-fofa/>> Acesso em: 10 de mai. 2021

DIRADDO, Danielle. **10 Surprising Facts and Statistics About The Fast Food Industry.** Disponível em: <<https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/10-fast-food-industry-statistics>> Acesso em: 28 mar. 2021

ELLIOTT, Megan. **10 Great Companies That Came Back from the Brink of Death.** 2017. Disponível em: <<https://www.huffpost.com/entry/10-great-companies->



that-came-back-from-the-brink-of\_b\_5878fb2fe4b094e1aa9dc5a4> Acesso em: 12 de mai. 2021

**FATOS e curiosidades sobre os 35 anos de McDonald 's no Brasil.** 2020. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/1970/01/01/fatos-e-curiosidades-sobre-os-35-anos-de-mc-donalds-no-brasil/>> Acesso em: 10 de mai. 2021

HARRIS, Molly. **Why Five Guys Always Gives You So Many Extra Fries.** 2020. Disponível em:<<https://www.mashed.com/228032/why-five-guys-always-gives-you-so-many-extra-fries/>> Acesso em: 10 de mai. 2021

**HISTÓRIA do McDonald's.** 2020. Disponível em: <<https://www.portalsaofrancisco.com.br/curiosidades/historia-do-mcdonalds>> Acesso em: 1 de mai. 2021

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2013). **A busca pelo posicionamento da marca.** Em P.

KOTLER, & K. L. KELLER, Administração de marketing (pp. 293 - 310). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

LIMA, B., BORGES, A. **Alimentação fora do lar: fatores que influenciam consumidores a optarem por um restaurante Fast-Food.** 2020. Disponível em: <<file:///C:/Users/Acmo4/AppData/Local/Temp/115-749-1-PB.pdf>> Acesso em: 12 de mai. 2021

LOVE, F., John. **McDonald's behind the arches.** 1995. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1sMmp1K5eU64tGYVW2mpvhf8qEYbYPC2/view?usp=drivesdk>> Acesso em: 10 de jun. 2021

MATIOLI, Victor. **Sob os Arcos Dourados: como o McDonald 's se espalhou pelo Brasil.** 2021. Disponível em: <<https://ojoioeotrigo.com.br/2021/03/sob-os-arcos-dourados-como-o-mcdonalds-se-espalhou-pelo-brasil/>> Acesso em: 20 de jun. 2021

**NON-Alcoholic Beverage Market Size Worth \$1.60 Trillion By 2025.** 2020. Disponível em: <<https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-nonalcoholic-beverage-market>> Acesso em: 12 de mai. 2021

**O que é posicionamento de marca e 4 passos para criar o seu.** 2020. Disponível em: <<https://blog.fcapjr.com.br/matriz-fofa/>> Acesso em: 10 de mai. 2021

**OUR History.** 2021. Disponível em: <<https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/our-history.html>> Acesso em: 10 de mai. 2021

**QUEM somos: McDonald's Brasil.** 2021. Disponível em: <<https://www.mcdonalds.com.br/company/mcdonalds-brasil>> Acesso em: 1 de mai. 2021

REED, Eric. **History of McDonald 's: Timeline and Facts.** 2020. Disponível em: <<https://www.thestreet.com/markets/history-of-mcdonalds-15128096>> Acesso em: 28 abr. 2021

SENA, Matt. **Fast Food Industry Analysis 2020 - Cost & Trends.** 2020. Disponível em: <<https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-analysis-2020-cost-trends/>> Acesso em: 28 mar. 2021

VEROTTI, Angelo. **A fome de investimentos do McDonald 's.** 2021. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/a-fome-de-investimentos-do-mcdonalds/>> Acesso em: 10 de jun. 2021