

UM GIGANTE DIFÍCIL DE MANOBRAR: O CASO MCDONALD'S

A HARD MANEUVER GIANT: THE MCDONALD'S CASE

Helder de Souza AGUIAR

FEA-USP

helder_aguiar@uol.com.br

Marcos Roberto LUPPE

Universidade de São Paulo-EACH-USP

rluppe@gmail.com

Recebido em 07/2015 – Aprovado em 09/2015

Resumo

Nos anos de 1950 um sistema baseado em processos padronizados e velozes invadiu o campo dos restaurantes, o fast food. Esse modelo de negócio, associado ao sistema de franchising, se expandiu nos Estados Unidos e por volta dos anos 1970 a rede de restaurantes McDonald's, a maior representante desse segmento, iniciou sua expansão internacional. Esse movimento culminou no ano de 2015 com a operação de restaurantes em 120 países e aproximadamente 35.000 unidades. A empresa enfrentou todos os estágios da internacionalização das franquias, desde o franchising doméstico onde a empresa só opera em seu território, passando pelo envolvimento experimental, envolvimento ativo até culminar no envolvimento com alto comprometimento. O trabalho lança luz sobre esse último estágio. As estratégias iniciais empreendidas confrontadas com a visão atual da empresa mostra que a padronização, tão importante no início da trajetória, torna a companhia em um "gigante" difícil de manobrar. Apesar da internacionalização ser parte integrante da estratégia da empresa, ela tem trazido desafios cada vez maiores para a sua gestão.

Palavras Chave: franchising; McDonald's; Internacionalização.

Abstract

In the 1950s a system based on standardized and fast processes invaded the field of restaurants, called fast food. This business model, associated with the franchising system, has expanded in the United States and by 1970 the restaurant chain McDonald's, the largest representative of this segment, began its international expansion. This movement culminated in 2015 with the operation of restaurants in 120 countries and approximately 35,000 units. The company faced all stages of franchise internationalization, from the domestic franchising where the company operates only in its territory, through the experimental involvement, active involvement culminating in engagement with high commitment. The work sheds light on this last stage. The initial strategies undertaken confronted with the current view of the company shows that standardization, so important in the early history, makes the company into a "giant" difficult to maneuver. Despite the internationalization an integral part of the company's strategy, it has brought increasing challenges to its management.

Keywords: Franchising; McDonald's; Internationalization.

1 INTRODUÇÃO

O franchising, como modelo de negócio como conhecemos hoje, surgiu nos Estados Unidos, por volta de 1850, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores que utilizavam o nome da empresa. Para ampliar sua participação no mercado e atingir novos clientes, a Singer concedeu a vários comerciantes o direito de usar a marca em seus estabelecimentos e em contrapartida eles comercializavam os seus produtos. Como resultado, a Singer ficou conhecida em quase todo o país (Dahab, 1996)

Nos anos 50 as franquias passaram a disseminar inovações no modo de se consumir comida nos

Estados Unidos, principalmente no modelo fast food. O modelo baseado na linha de produção de Ford mudou o formato das lanchonetes americanas e introduziu uma maneira de se alimentar de forma rápida e barata.

Porém, na última década, devido a mudanças na sociedade como a difusão de ciências como a nutrição e a nutrologia; o culto ao corpo e; a geração chamada millennials, surgiu a preocupação com o que as pessoas comem e como comem. As tendências de comportamento do consumidor mudaram, sendo que a discussão sobre alternativas de consumo saudável e mais nutritivo de alimentos se acirrou. Além disso, a crescente preocupação com o meio ambiente também tem afetado a maneira de se pensar o consumo e seu impacto nos stakeholders (Gollagher, Sarkis, Paloviita, & Luoma-aho, 2010).

Neste contexto, as cadeias de restaurantes tradicionais e de fast food, com especial ênfase na rede McDonald's, vem sendo constantemente bombardeadas na imprensa e seu faturamento se vê afetado. Segundo Lazonick, Hopkins, & Jacobson (2015), nas últimas três décadas, o McDonald's tem estado mais preocupado em aumentar o preço das ações do que criar produtos competitivos ou inovadores. Essa afirmação parece simplista demais. Nos últimos anos a presença do restaurante no mundo só vem aumentando, assim como os lançamentos de produtos.

A expansão internacional atinge atualmente países antes inimagináveis de possuir um restaurante da rede. O Cazaquistão, com uma unidade inaugurada em novembro de 2014, é o país de número 120 em que a empresa possui operação (Chicago Tribune, 2014). Operando em tantos países sua receita sofre uma grande influência desses mercados, sendo que, na verdade, hoje a maior parte da receita não é

gerada em seu país de origem (Estados Unidos), mas sim nas unidades internacionalizadas (McDonald's Corporation, 2015)

Schumpeter (1934) abordou a inovação como a introdução de novos produtos, que transformam o ambiente competitivo, e que venham a ser aceitos em um sistema social, sendo que foi isso o que aconteceu com o modelo fast food, em especial com o modelo desenvolvido pelo McDonald's. O que acontece é que uma inovação não é garantia de vantagem competitiva sustentável. Inovação pode gerar sucesso, porém não pode ser confundida com sucesso eterno, ou seja, a vantagem é temporal, pois fatores muitas vezes externos à organização, como a própria concorrência, podem ruir essa vantagem.

Apesar do sucesso de sua estratégia de pensar globalmente e agir localmente com produtos, muitos deles inovadores, que misturam as tradições de alimentação local com o estilo de ser da empresa, os resultados financeiros dos restaurantes da rede, principalmente nos últimos dois anos, não tem sido o sucesso que a rede está acostumada (Vignali, 2001). Muitos dos problemas parecem estar ligados a essa globalização nunca antes alcançada por uma rede de franquias com tal magnitude.

Estudos tem discutido o estágio de internacionalização das redes de franquia quanto ao seu envolvimento com operações em mercados externos: 1. Franchising Doméstico, a empresa só opera em seu mercado local; 2. Envolvimento Experimental, início da internacionalização com envolvimento mínimo; 3. Envolvimento Ativo, exploração sistemática da expansão internacional e; 4. Envolvimento com Alto Comprometimento, comprometimento de longo prazo em mercados internacionais (McIntyre & Huszagh, 1995, Rocha et al. 2014).

O McDonald's já passou por todos esses estágios, e se encontra altamente comprometida com a internacionalização. Além disso, nenhuma empresa de franchising conseguiu alcançar essa magnitude. Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi analisar a fase atual da empresa (fase 4 do processo de internacionalização), buscando identificar os impactos da estratégia de internacionalização da empresa em seus resultados atuais.

A padronização, ponto chave no sistema de franchising e a cadeia de fornecimento global impactam fortemente os resultados da empresa, influenciando principalmente a imagem da rede no mundo. A quantidade de países também é um outro forte fator no desenvolvimento de produtos e um desafio para o desenvolvimento de estratégias locais.

A próxima seção será destinada à fundamentação teórica que alicerça o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, serão abordados os tópicos relacionados à pesquisa e o método utilizado. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos nas pesquisas realizadas e, por fim, serão discutidas as conclusões, limitações e possíveis extensões do presente estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Franchising e a Internacionalização de Empresas

O franchising, um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço, adaptou-se muito bem a este sistema. A padronização que é um dos pilares do sistema é uma busca constante no fast food (Stanworth & Dandridge, 1994)

(Cherto, Campora, Garcia, Ribero, & Imperatore, 2006) define franchising como um conceito que é réplica ou clone do original dirigido por um terceiro. A rede de franquia é em si uma série de fatores associados: marca, modelo de negócio testado, treinamento, manuais e controle da homogeneidade da rede. Franqueador e franqueado formam um elo a partir de laços contratuais baseados no pacote de negócios, onde a franqueadora detentora do negócio, se relaciona com outras empresas, conhecidas como franqueados (Stanworth & Dandridge, 1994)

Conforme mencionado, as franquias como modelo de negócio, surgiram nos Estados Unidos, por volta de 1850 com a empresa de máquinas de costura Singer. A Figura 1 exemplifica os principais agentes no sistema de franchising. O que se visualiza desse arranjo é a unidade fim, a franquia.

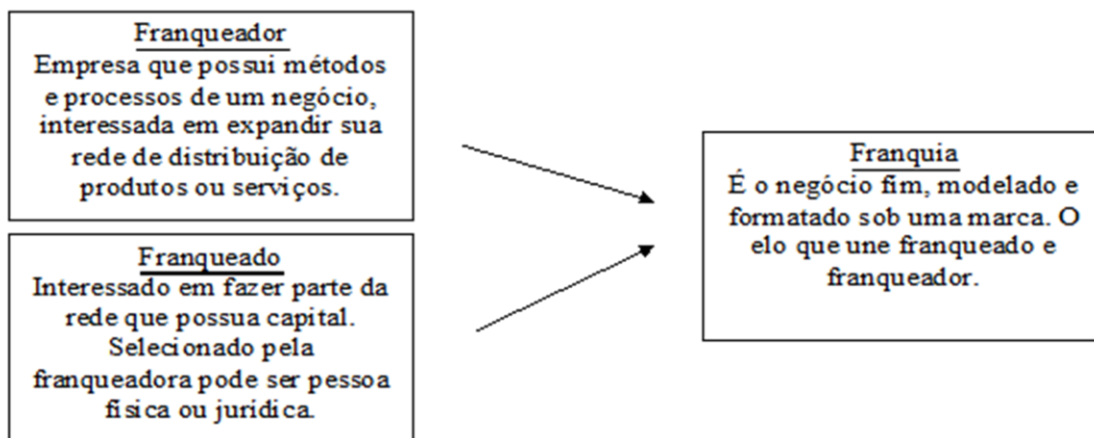
No sistema de franquias se têm uma situação mais favorável que em negócios que partem do

no negócio, com ênfase em seus processos, são “industrializadas” ou “codificadas” (Cherto et al., 2006).

Por definição, o franchising é um negócio previamente formatado e testado (Dahab, 1996; Stanworth & Dandridge, 1994; Stanworth, Stanworth, Watson, Purdy, & Healeas, 2004). No entanto, para sobreviver no mercado nem sempre a padronização é o que impera; com frequência as empresas aprendem e reformulam e ajustam suas estratégias de atuação, rompendo ou não com este rótulo fechado que define o modelo de franchising. Com base nessa afirmação, entende-se que o processo demanda toda uma série de procedimentos para que o negócio prospere e esteja preparado para enfrentar desafios, aprender com eles e se adaptar quando necessário.

Essa formatação do franchising, rígida, define o que ela é e o que ela não é (Cherto et al., 2006). Assim aumentar a participação e as vendas se dá

Figura 1 - Principais agentes no processo de franquias



Fonte: Aguiar, Consoni, e Bernardes (2014)

zero. Nele o franqueador transmite todo o seu know-how e antecipa assim algumas das barreiras que serão encontradas, as atividades envolvidas

de forma orgânica, ou seja, novas unidades iguais vão surgindo e replicando o negócio, cresce a rede para crescer o faturamento.

Diversificar as atividades em franchising acaba sendo difícil e os franqueadores, para que não haja a descaracterização do produto ou serviço, acabam muitas vezes optando por internacionalizar suas atividades. O McDonald's também buscou maneiras de diversificar seus negócios antes de encarar a internacionalização como uma maneira de gerar um maior crescimento. Entre os anos 60 e 70, a companhia tentou novos negócios em outras frentes. Em 1962 foi um restaurante mais requintado. A nova rede que operava de forma diferente do modelo de negócio da empresa acabou não tendo êxito. Outros se seguiram, inclusive a tentativa de compra do Taco Bell e a mais ousada, a construção de um parque temático chamado Western World. O que acabou acontecendo, diferente da diversificação, foi a internacionalização das suas atividades (Love, 1986).

O McDonald's exportou seu serviço para o mundo. O fast food não era conhecido fora dos EUA e tampouco o seu tipo de produto. Além de levar um conceito, a rede, também levou uma nova alimentação, que não era consumida em uma grande quantidade de países. Na teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1992) as empresas se internacionalizam de forma gradual e com o tempo vão aumentando seu comprometimento.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), as empresas passam por um processo de aprendizagem proveniente da experiência em suas operações que são adquiridas nas suas atividades em mercados externos. Isso tem impacto direto em como as empresas oferecem seus produtos nos mercados. Quando uma rede se internacionaliza encontra mercados que geralmente não aceitam produtos ou processos exatamente similares aos que são ofertados em seu mercado de origem. As

empresas vão se adaptando aos mercados e encontrando maneiras de operarem de forma a satisfazerem seu público alvo.

O início da internacionalização do McDonald's foi tratado inicialmente com pouco interesse, por meio de franquias de exploração ou acordos de desenvolvimento área. Esses acordos atribuem aos franqueados um território definido, na qual é esperados que se desenvolvam unidades utilizando um cronograma pré-definido e ao final o franqueado devolve a área ao franqueador para posterior exploração (Ni & Alon, 2010). O início no Canadá na década de 70 foi marcado por um acordo assim. Mostrou-se, pelo menos para a empresa, uma estratégia ineficaz. Após esse início pouco animador, a companhia fez algumas adaptações no modelo e assumiu que essa era uma estratégia viável, sendo que aos poucos foi alcançando sucesso utilizando-se do conhecimento que novos parceiros que se fixaram em uma determinada localidade, ou mesmo empresários que possuíam experiência local.

A empresa assumiu que necessitava de uma estratégia tal qual as do Canadá e do Japão. Nessas operações os parceiros tentaram mostrar que, mesmo sendo uma marca americana, eram pessoas locais que administravam e trabalhavam nas unidades e os ingredientes também eram obtidos no país (Love, 1986).

Em uma estratégia 'glocal', a empresa padroniza certos elementos essenciais e adapta outros para os mercados locais (Alden, Steenkamp, & Batra, 2006). Nesse sentido, o McDonald's teve duas figuras centrais nessas investidas. No Canadá, foi comandada por um americano (George Cohon) que, entre outras estratégias, se naturalizou canadense. No Japão, Den Fujita, bilionário local ficou conhecido pela sua excentricidade e fez de

tudo para mostrar que essa era a dieta que faltava na cultura japonesa (Schlosser, 2002). Ambos se mostraram empreendimentos de sucesso.

Dois pontos se sobressaem nesse período e nessa estratégia. A localização das lojas, não nos subúrbios como nos Estados Unidos e sim no centro e locais nobres, mais propensos a novidade; e a propaganda focada não em um produto americano, mas em elementos regionais (Love, 1986).

O cardápio padrão, com pequenas alterações, não foi aceito de imediato, mas a estratégia “glocal” vem sendo bem-sucedida por muitos anos.

2.2 Modelo de Negócios Inovador: Fast Food

A inovação é representada pela atividade de desenvolvimento de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito em um sistema social (Schumpeter, 1934). O grau de novidade para o mercado é um dos vários critérios para classificar as inovações (Barbieri & Álvares, 2005). Freeman (1988) classifica a inovação em radical (representada por uma quebra estrutural do modelo até então vigente) e incremental (relacionada à melhoria do produto, processo ou organização, sem alterar a estrutura industrial), assim inovar não é apenas criar algo novo, mas também algo melhorado, uma nova maneira de ver, aproveitar e desfrutar de um produto ou serviço. Foi exatamente isso que aconteceu com o fast food, também conhecido por comida rápida ou comida de conveniência (Smith, 2011; Sousa, 2013).

Essa maneira de consumir comida está intimamente ligada a popularização do automóvel no início do sec. XX e do surgimento de uma outra inovação da época o auto-serviço. A junção destas duas inovações radicais, o carro e o auto serviço, foram a base para uma inovação incremental que

mudou a maneira de consumir comida. Em 1920 os Estados Unidos contavam com mais de nove milhões de veículos automotivos e toda uma nova indústria foi constituída em função disso (Smith, 2011). O conceito de auto-serviço ou self-service apareceu pela primeira vez no Estados Unidos por volta de 1912 caracterizado pelo formato de alguns estabelecimentos de varejo da época que possibilitavam que seus clientes se servissem do estoque das lojas, como, por exemplo nas mercearias. O conceito se consolidou após a Grande Depressão de 1929, em função de sua capacidade de redução de custos com forte ênfase na redução de mão-de-obra e capacidade de ofertar melhores preços com variedade para o público (Varotto, 2006).

Essa inovação mudou a maneira como as pessoas se alimentavam. Os consumidores chegavam nos restaurantes e pediam refeições que não demoravam para ser confeccionadas. Essa velocidade, cada vez mais levada ao extremo, culminou em uma padronização dos processos dentro dos estabelecimentos. Para que o tempo de preparo e entrega fosse reduzido, o processo de elaboração passou por uma revolução. O rigor da formatação que garantiu a padronização; e a padronização, por sua vez, ajudou o fast food a ser ampliado a partir do sistema de franquia (Ortigoza, 1997).

Originalmente o fast food era centrado em um cardápio que pudesse ser preparado em um espaço pequeno e de maneira fácil, por isso o frango e o hambúrguer despontaram nessa indústria, pois ambos não necessitavam de mão de obra especializada e podiam ser feitos em um maquinário pouco elaborado. Os cardápios eram os menores possíveis ajudando na escala e padronização dos insumos (Smith, 2011). Essa grande inovação à época, a velocidade no atendimento, acabou no começo de sec. XXI tornando-se a referência para as pessoas se

alimentarem, principalmente durante a jornada de trabalho semanal e ao tempo escasso vigente. Dessa forma, o modelo de comida rápida ganhou muitos concorrentes nos mais diversos segmentos, de sanduíches naturais a comida árabe passando por pizzas, crepes e massas.

O fast food vem nos últimos anos tentando desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes baseados em três alterações; uma maior necessidade de soluções individuais, mais atenção à saúde e a disponibilidade de produtos novos (Bijnen et al., 2002).

Essas novas tendências afetaram toda a cadeia de abastecimento. Na verdade, essas mudanças, juntamente com uma crescente concorrência, apresentaram novas personalizações para cada grupo de clientes ou de país.

Os clientes, muito mais atentos aos riscos do consumo de produtos que alteram à saúde e a oferta de diferentes restaurantes de fast food com opções das mais diversas, alteraram o panorama do setor.

O aumento da concorrência levou assim os restaurantes de fast food a planejar soluções personalizadas a fim de alcançar a satisfação e impedir que os clientes consumam em restaurantes rivais. Identificar características e necessidades dos clientes em diferentes segmentos oferecendo opções especiais relacionadas a cada segmento seria a maneira de satisfazer esses clientes (Johnsa e Pineb, 2002).

Dessa forma, buscou-se com os tópicos da revisão teórica dar o embasamento conceitual para o trabalho. A seguir, serão abordadas as questões relacionadas à metodologia utilizada no artigo.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho foi elaborado um estudo de caso a partir de fontes secundárias. Foram coletados no website da empresa os relatórios anuais de 2005 a 2014, além de informações veiculadas na imprensa. Após a coleta, os relatórios foram submetidos a uma análise de similaridade textual. A metodologia utilizada para essa análise foi a de avaliação da similaridade por meio da detecção da diferença entre dois textos (Uzuner, Davis, & Katz, 2004). Para isso, foi selecionado um software de análise de conteúdo, o programa ExamDiff Pro que compara arquivos de texto, destacando as diferenças até o nível de linhas, palavras e caracteres. Nesse sentido, para fins desse estudo, utilizou-se a similaridade sintática. A abordagem empregada aqui é a hipotético-dedutiva, pois nele se utiliza como base a formulação de hipóteses ou suposições para tentar explicar a questão evidenciada no problema de pesquisa (Walliman, 2005).

Foram comparados os relatórios confrontando-se o arquivos do ano 2013 com o arquivo do ano 2014, essa análise possibilitou distinguir as diferenças em relação a imagem que a empresa estava passando a seus investidores. A partir do ano de 2013, a empresa passou a utilizar o formulário 10K de relatório anual exigido pela SEC-Comissão de Valores Mobiliários (SEC, 2008). Entre outras informações, o formulário detalha na sua primeira parte no item 1 o negócio da empresa (Description of Business) e no item 1A os fatores de risco do negócio (Risk Factor). Nesses dois anos, os relatórios passaram de uma perspectiva otimista para pessimista. Com base em Silva, Rodrigues, & Abreu (2007), os relatórios otimistas apresentam maior volume de frases sobre reforma administrativa; já os relatórios pessimistas centram sua atenção na conjuntura

econômica, e no caso estudado em fatores relacionados ao ambiente de negócios.

Para Hennart (2007), uma empresa com operações em diferentes nações, visando responder às perturbações políticas, ou interrupções na cadeia de abastecimento, precisa ter claro a relação dos custos globais que possivelmente serão mais elevados devido a manutenção de plantas em vários países, o que significa que ao mesmo tempo, atuar em um número expressivo de países pode trazer vantagem, como também pode ser pouco rentável. Conforme apresentado, segundo Rocha et al. (2014), existem quatro estágios de internacionalização do franchising. O estágio quatro apresenta assim empresas que já atravessaram todos os outros estágios e possuem capacidade financeira e gerencial de crescer internacionalmente. A rede já passou por todos esses estágios, e se encontra altamente comprometida com a internacionalização de suas operações.

4 ANÁLISE DO CASO

4.1 A empresa McDonald's

O McDonald's é a mais conhecida rede de restaurantes do mundo. Nascida de uma inovação do processo de fast food, a empresa se expandiu pelo sistema do franchising. O restaurante oferecia comida rápida e barata mesmo antes de ser uma rede. O primeiro restaurante iniciou suas atividades em 1937 na Califórnia, Estados Unidos. Inicialmente no formato drive-in, ou seja, os clientes eram atendidos nos carros. Esse sistema era moda devido ao apego aos automóveis e ao modo de vida vigente na região à época. Os fundadores do primeiro restaurante, Richard (Dick) e Maurice McDonald, alcançaram sucesso rapidamente. Apesar do sucesso inicial de seu

negócio, os empreendedores vislumbram que a velocidade da operação poderia ser um diferencial, visto que seu restaurante, que era uma imitação de outra ex-inovação na região, rapidamente encontrou novos concorrentes (Love, 1986).

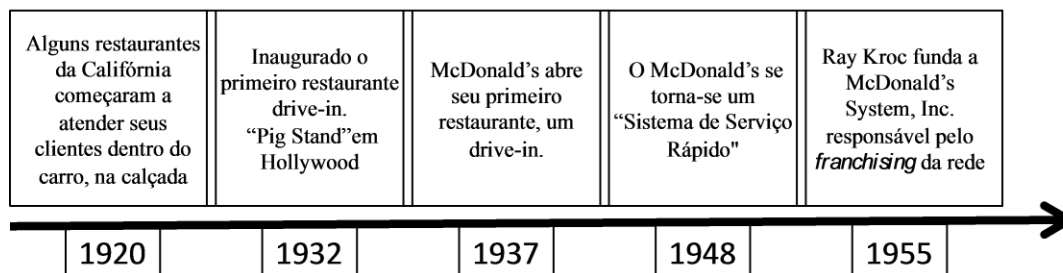
Com base no auto serviço (self service) e em um sistema que se assemelhava muito a linha de produção de Ford, os irmãos McDonald buscaram uma forma de inovar e buscar uma vantagem em relação a concorrência. Neste sistema as garçonetes que antes serviam os carros estacionados foram trocadas por balcões onde os clientes pediam seus lanches. O modelo de elaboração destes lanches lembrava mais linhas de montagem de automóveis do que cozinhas dos anos 40 (Love, 1986). Os irmãos McDonald foram um grande sucesso, mas se não fosse Ray Kroc, o resto do mundo poderia nunca ter ouvido falar deles (Wilson & Schlosser, 2006).

Kroc, um vendedor de mixers para milk shake, negociou um acordo de franquia que concedia a ele direitos exclusivos da franquia McDonald's nos EUA. A parceria com os irmãos foi o ponto de partida para a formatação do que seria a franquia padrão McDonald's. Apesar de já vender algo parecido com franquias antes de Kroc, a operação se ressentia de um maior profissionalismo e de uma pessoa que encarasse o desafio de transformar aquele modelo de negócios em uma rede que tivesse uma identidade e um padrão definido (Love, 1986; Vignali, 2001).

A Figura 2 apresenta a linha do tempo destes acontecimentos do início dos restaurantes drive-in, por volta de 1920, até a fundação do McDonald's System Inc. em 1955.

Os números de 2014 mostram o McDonald's como a maior cadeia de fast food do mundo. São 36.258 pontos de venda em 120 países, 6.700 dos quais são de propriedade da corporação; as

Figura 2: Linha do tempo-1920-1950



Fonte: Adaptado de Love (1986)

outras unidades operam como franquias. Nos Estados Unidos, onde existem cerca de 12.500 restaurantes McDonald's com 840.000 empregados, a corporação possui 1.500 lojas próprias que empregam 90.000 pessoas. A Figura 3 mostra a evolução no número de unidades no mundo no período de 2005-2014. A rede possuía 30.766 unidades em 2005 e fechou o ano de 2014 com 36.258 unidades (Statista, 2015).

Segundo a revista Exame (2004), há mais de uma década os principais problemas da empresa uma década atrás já eram as: refeições calóricas; campanhas anticarboidratos; campanhas antiglobalização; imagem da marca; relação com os franqueados; remuneração dos empregados e; qualidade de serviços. A empresa também sabe que tem que responder eficazmente às percepções negativas sobre a categoria do segmento IEO (informal eating out). O relatório também aborda que a comida (incluindo o seu conteúdo nutricional e preparação), promoções e prêmios, como os brinquedos no Lanche Feliz, o serviço rápido (uma commodity no segmento), e a capacidade de gerir o potencial impacto na imagem do McDonald's relacionada a problemas

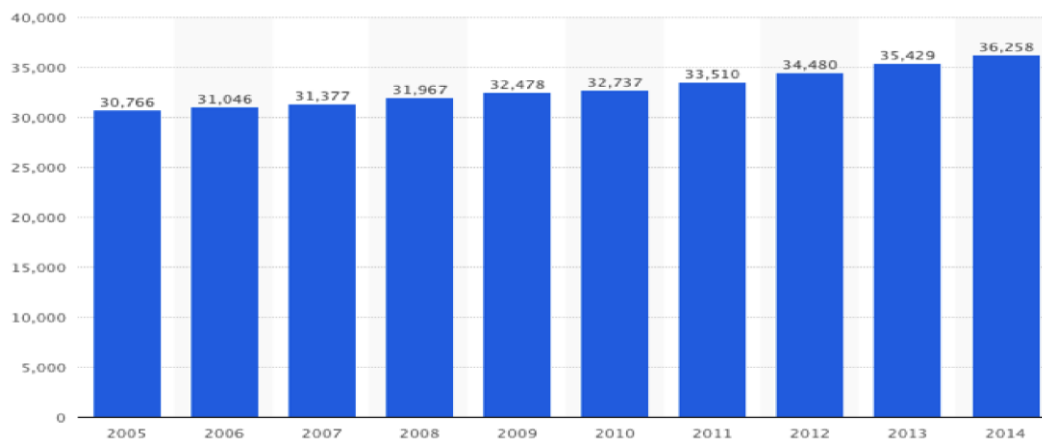
de segurança dos produtos, podem afetar toda a operação (McDonald's Corporation, 2015).

Apesar dos problemas enfrentados nos últimos anos, pode-se notar que a rede cresceu perto de 20% no período, passando de 30700 para aproximadamente 36250.

4.2 Análise dos resultados da estratégia da empresa

O aumento da concorrência e as novas tendências alteraram o padrão de consumo e o cardápio dos restaurantes, o que causou um problema na definição de fornecedores e afetou a escala global. A empresa considera que seu segmento de atuação, o informal eating out, permanece estagnado recentemente. O que aconteceu é que em alguns países o crescimento foi apenas modesto e em outros chegou a diminuir (McDonald's Corporation, 2015). A geração chamada millennials, termo cunhado por Howe e Strauss (2009), que designa a geração nascida entre 1980 e 2000, se contrapõe as gerações anteriores nos quesitos saúde e alimentação.

Figura 3 : Evolução no numero de unidade no período 2005-2014



Fonte: Statista (2015)

Apesar de muitos deles crescerem comendo McLanche Feliz quando chegam na idade adulta, repudiam a rede de restaurantes. Interessante notar que a rede de restaurantes Chipotle, hoje uma das redes de restaurantes com apelo a produtos ditos mais naturais e uma das que mais crescem no mercado interno dos Estados Unidos, fez parte dos investimentos do McDonald's de 1998 até 2005. Como a Chipotle, principalmente por influência de seu fundador, não quis abrir o sistema para franquias e devido a forma diferente de gerir o negócio, a parceria entrou em colapso em 2005 (Stock & Wong, 2015).

O McDonald's na virada do milênio lançou um cardápio mais natural, mas não pôde deixar de lado o cardápio tradicional. Segundo Jargon (2014), alguns produtos como os Wraps, espécie de lanche enrolado customizado que utiliza alimentos mais frescos, paralisam a cozinha e aumentam a demora na entrega das refeições. Ao longo dos anos, o tempo de espera para ser atendido no McDonald's aumentou. Desde 2007,

o cardápio da rede cresceu 70% e os equipamentos para fabricar esses novos lanches encareceram a operação para os franqueados. A retração dos mercados obriga a empresa a estar inovando e lançando sempre novos produtos, mas isso tem gerado insatisfação dos franqueados em vários mercados. A empresa parece esquecer de seus clientes "internos" e focar apenas no cliente final. O fato do menu do McDonald's ter se expandido a ponto de ser difícil de manejar e obrigar a retardar operações, deixou franqueados irritados e profundamente preocupados, sendo que para eles a companhia perdeu o foco (Tuttle, 2015).

Com o aumento das operações internacionais, a empresa está presa a padronização e perde o foco do que realmente é o negócio. Segundo os diretores da empresa, se eles não desenvolverem com êxito e executarem as estratégias de crescimento global, a rede não será capaz de aumentar as receitas ou participação dentro do seu mercado (McDonald's Corporation, 2015). A

rentabilidade da companhia está diretamente atrelada ao crescimento da rede em número de mercados e unidades. Conforme apresentado, a empresa encontra-se no estágio quatro de desenvolvimento da internacionalização - envolvimento com alto comprometimento (McIntyre; Huszagh, 1995, Rocha et al. 2014). O comprometimento aqui é uma condição necessária, visto que essa é uma das frentes que a empresa busca para seu crescimento, de acordo com seu atual CEO, Steve Easterbrook.

Segundo Ray Kroc “uma companhia deve estar pronta para reagir rapidamente a mudanças imprevistas no seu mercado, mesmo quando requeiram um curso completamente novo” (Love, 1986) e a história inicial da internacionalização do McDonald’s mostra que esse preceito foi seguido.

Cada novo país que se instalava pequenas concessões foram aceitas para que o negócio seguisse em frente e lograsse êxito. Schuiling e Kapferer (2004) dão pistas sobre esse tipo de atitude, ou seja, uma abordagem de marketing mais multidoméstica, onde intermediários de marketing locais desenvolvem publicidade para os consumidores locais e com base no conhecimento local.

Aparece assim a estratégia “glocal” da empresa, ou seja, mesmo no sistema de franquia onde os processos são constantemente padronizados há uma customização pensada no mercado local. Produtos básicos são encontrados em todo mundo, como, por exemplo, o hambúrguer e o milk shake, mas para atender cada mercado em que a rede está presente existem diferenças no que é vendido nas lojas. Como cada país tem uma peculiaridade, seja de produto ou processo, o nível de diferença entre os “clones” é da casa de mais de 120 produtos diferentes, com lanches

específicos e bebidas em cada mercado de atuação da empresa.

A padronização ajudou na formatação do negócio, mas com a estratégia “glocal” (Alden et al., 2006) Como ela torna-se prejudicial, como visto, uma das maneiras encontradas pela rede de fast food passa por uma maior necessidade de soluções individuais (Bijnen et al., 2002). Leonard-Barton (1992) afirma que as core rigidities podem atrapalhar as core capabilities. Significa que as capacidades centrais, a coleção de conjuntos de conhecimentos que são o coração da empresa constantemente reforçada a partir de múltiplas fontes, ao mesmo tempo que permitem a inovação, também podem impedi-la, e como disse Fontenelle (2007), a rigidez do “sistema McDonald’s”, que sustentou esse modelo de negócio, de bases fordistas suportado por uma estratégia de padronização pode ter levado a empresa aos resultados decepcionantes que ela busca contornar.

No quadro 1, busca-se apresentar uma síntese dos principais achados da análise realizada nos relatórios da empresa. Como pode ser observado no quadro 1, no relatório de 2013, a inovação é tratada como contínua em todos os aspectos da experiência do McDonald’s para diferenciar de maneira que equilibre valor com os níveis de margem; no relatório de 2014, percebe-se que a importância das inovações são deixadas de lado e que é possível que não haja margem suficiente para desenvolvimento de novas soluções e produtos.

A empresa tem consciência de que a capacidade para aumentar as vendas e os lucros depende da capacidade do sistema atender as expectativas para alimentos seguros e a capacidade de gerenciar o impacto potencial sobre o McDonald’s. Apesar da segurança alimentar ser

Quadro 1: Síntese dos resultados

Ano	2013	2014
Introdução		
CEO	Don Thompson	Steve Easterbrook
Principais pontos	Resultados Positivos da rede	Problemas e a queda do valor das ações
1. Negócio		
Descrição do negócio	“A companhia franquia e opera restaurantes...”	“A companhia opera e franquia restaurantes...”
Marketing	“A marca global do McDonald’s é bem conhecida...”	Suprimida
IEO (<i>informal eating out</i>)	O mercado é grande e a companhia possui 0,4% dos 8 milhões de estabelecimentos do tipo no mundo com 8% das vendas globais	O mercado está encolhendo e a companhia continua com 0,4% dos 8 milhões de estabelecimentos do tipo no mundo mas as vendas passaram a 7,5%. “estamos enfrentando uma intensa competição em nossos mercados e isso pode prejudicar nossos negócios”.
Internacionalização	Não há	Sem a expansão internacional a empresa poderá sofrer para alcançar seus objetivos.
Parceiros	“Os riscos associados com o nosso modelo de negócio de franquia, inclui se nossos franqueados têm a experiência e recursos financeiros para serem operadores eficazes e permanecem alinhados com a operação...”	“Nosso sucesso também depende da vontade e capacidade dos nossos franqueados para implementar iniciativas importantes, que podem incluir investimento financeiro, e permanecerem alinhados com os planos de reinvestimento de promoção e de capital intensivo .”
Funcionários	440.000	420.000
Problemas	Não há	O relatório enfatiza que o que ocorreu com o fornecedor da China destrói a imagem da empresa.
Produtos	Sempre em desenvolvimento	Sempre em desenvolvimento

Fonte: os autores

uma prioridade, eventos têm ocorrido na indústria de alimentos no passado, e podem ocorrer no futuro. Em 2014, as questões de qualidade dos alimentos foram descobertas em um fornecedor da empresa na China. Como consequência China, Japão e alguns outros

mercados foram influenciados negativamente com queda nas vendas e rentabilidade reduzida, e as despesas associadas a reconstruir a confiança dos clientes (McDonald’s Corporation, 2015).

Os relatórios mostram que em 2013 a empresa contava no mundo com aproximadamente 440.000 pessoas trabalhando. No ano seguinte em 2014 a redução de pessoas foi da casa de 20.000 pessoas, o que significa que a apesar de aumentar o número de unidades na virada do ano o número de funcionários reduziu-se em 5% passando a 420.000 aproximadamente (McDonald's Corporation, 2014, 2015). Nesses dois anos, como pode ser observado no quadro 1, os relatórios passaram de otimista para pessimista. Don Thompson, CEO da corporação de 2012 até o início de 2015, sabia que muitos veem o McDonald's como "junk food insalubre". O CEO que assumiu em 2015, Steve Easterbrook, e que tem a missão de reverter esse panorama afirmou que os desafios passam por "como pensamos, como tomamos decisões e como podemos organizar para colocar os consumidores na vanguarda de tudo o que fazemos", porém ainda não definiu um caminho para essa solução.

5 CONCLUSÃO

A globalização pode levar a uma cultura global de consumo, segundo alguns autores. Já outros por sua vez argumentam que a cultura permanece influenciando fortemente os consumidores (Alden et al., 2006; Ittersum & Wong, 2010; Jeon, Meiseberg, Dant, & Grünhagen, 2015). Uma das capacidades centrais do McDonald's foi romper de maneira jamais vista o paradigma de comida rápida e disseminar pelo mundo uma parte do american way of live, pelo menos no que se refere ao hábito do burger and fries.

Diferente do que afirmaram Lazonick et al. (2015), não parece que a empresa buscava o valor da ação a todo custo e sim que a estratégia de crescimento com envolvimento com alto comprometimento (fase 4 do processo de internacionalização) funcionou muito bem

durante um período considerável, mas parece que a empresa esqueceu a frase de Kroc "uma companhia deve estar pronta para reagir rapidamente a mudanças imprevistas no seu mercado, mesmo quando requeiram um curso completamente novo" (Love, 1996). O fato é que em um modelo de negócio como o de fast food não há como lançar um produto novo por semana. Para que os produtos e alterações funcionem, paradigmas internos à rede precisam ser desfeitos e quebrá-los em número grande de países pode colocar a padronização em risco.

O negócio do McDonald's sempre teve um apelo familiar segundo a sua história. A questão é que as famílias não são mais formatadas como no meio do século passado e os millennials, hoje uma parcela substancial da população, parecem ter adotado o paradigma de que a rede, outrora símbolo de modernidade, é um símbolo de dominação e maus hábitos alimentares. O exemplo da Islândia ilustra bem isso, onde entre outros problemas, o McDonald's foi visto como um símbolo das perdas de 2008, afinal "é a imagem dos Estados Unidos" (Loftsdóttir, 2014).

As estratégias históricas da empresa mostram que ela sempre foi arrojada e buscou posicionamentos não cogitados por outras companhias de franchising. A padronização da empresa fez com que ela fosse vista como uma entidade muito maior, ou seja, ela não era apenas uma rede de restaurantes, ela era institucionalmente formatada. Entretanto, a empresa enfrenta um dilema, continuar sua trajetória da maneira que operou até o momento ou alterar de maneira que o negócio se reinvente em cada país ou região do mundo. Apesar de todas as discussões aqui levantadas, a empresa não apresenta uma maneira de superar esses problemas em seus relatórios e apresenta apenas sugestões de um maior cuidado com

fornecedores. O que resulta das análises realizadas é que o seu tamanho a torna um “gigante” difícil de manobrar.

As limitações do trabalho residem em análises baseadas em fontes secundárias, como, por exemplo, os relatórios aos acionistas. Seguidas vezes foi tentado contato com a sede brasileira para discutir possíveis desdobramentos do que está aqui apresentado e não houve qualquer resposta por parte da empresa. Em estudos futuros as informações financeiras constantes nos relatórios poderiam ser confrontadas com o exposto aqui e com os dados do balanço da empresa.

O franchising no ambiente acadêmico passou a ter relevância somente nas últimas duas décadas quando passou a ser estudado com mais ênfase e ainda é um modelo de negócio que carece de bases sólidas e estudos longitudinais. A rede McDonald's é sem dúvida seu maior representante no mundo. Assim, estudar a rede é antes de tudo estudar o franchising .

REFERÊNCIAS

Aguiar, H. de S., Consoni, F. I., & Bernardes, R. C. (2014). ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONDUZIDA: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM, 13(1), 114–131. doi:10.5329/RECADM.2014002

Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E. M., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 227–239. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.01.010

Bijnen, F. G. C., Van Aalst, H., Baillif, P. Y., Blonk, J. C. G., Kersten, D., Kleinherenbrink, F., ... Vander Stappen, M. L. M. (2002). In-line structure measurement of food products. *Powder Technology*, 124(3), 188–194. doi:10.1016/S0032-5910(02)00018-9

Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribero, A., & Imperatore, L. G. (2006). *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.

Dahab, S. (1996). *Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa Da Qualidade.

Gollagher, M., Sarkis, J., Paloviita, A., & Luoma-aho, V. (2010). Recognizing definitive stakeholders in corporate environmental management. *Management Research Review*, 33(4), 306–316.

Hennart, J.-F. (2007). The Theoretical Rationale for a Multi-nationality-Performance Relationship. *Management International Review*, 47, 423–452.

Ittersum, K. Van, & Wong, N. (2010). The Lexus or the olive tree? Trading off between global convergence and local divergence. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 107–118. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.12.011

Jargon, J. (2014). Menu inchado vira problema para McDonald's. *TheWall Street Journal*. Retrieved June 26, 2015, from <http://br.wsj.com/articles/SB10319881725722884086804580323600814321236>

Jeon, H. J. J., Meiseberg, B., Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2015). Cultural Convergence in Emerging Markets: The Case of McDonald's in China and India. *Journal of Small Business Management*, n/a–n/a. doi:10.1111/jsbm.12168

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). PROCESS OF THE THE INTERNATIONALIZATION DEVELOPMENT FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE FOREIGN AND INCREASING MARKET COMMITMENTS. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 9–27. doi:10.1016/0962-9262(92)90002-N

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

- Lazonick, W., Hopkins, M., & Jacobson, K. (2015). McDonald's has to do more than manipulate its stock price. *Harvard Business Review*. May 2005. Acesso em: 01/06/2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/05/mcdonalds-has-to-do-more-than-manipulate-its-stock-price>.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(2), 111–125.
- Loftsdóttir, K. (2014). Iceland , rejected by McDonald ' s : desire and anxieties in a global crisis. *Social Anthropology*, 22(3), 340–353. doi:10.1111/1469-8676.12079
- McDonald's Corporation. (2014). 2013 Annual Report. Oak Brook, Illinois. Retrieved from <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDs2013AnnualReport.pdf>
- McDonald's Corporation. (2015). 2014 Annual Report. Oak Brook, Illinois. Retrieved from <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDonald's2014>
- McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of Franchise Systems. *Journal of International Marketing*, 3(4), 39–56.
- Ni, L., & Alon, I. (2010). U.S.-Based Fast-Food Restaurants: Factors Influencing the International Expansion of Franchise Systems. *Journal of Marketing Channels*, 17(4), 339–359. doi:10.1080/1046669X.2010.512861
- Ortigoza, S. A. G. (1997). O fast food e mundialização do gosto. *Cadernos de Debate*, V, 1–25.
- Schuiling, I., & Kapferer, J.-N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97–112. doi:10.1509/jimk.12.4.97.53217
- SEC-United States Security and Exchange Commission. (2008). FORM 10-K ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15 (d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934. Retrieved from <http://www.sec.gov/about/forms/form10-k.pdf>
- Silva, C. A. T., Rodrigues, F. F., & Abreu, R. L. (2007). Análise dos relatórios de administração das companhias abertas brasileiras: um estudo do exercício social de 2002. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 71–92. doi:10.1590/S1415-6552007000200005
- Sousa, C. M. F. De. (2013). Os valores em spots de fast food: estudo sobre a televisão generalista portuguesa. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão*.
- Stanworth, J., & Dandridge, T. (1994). Business franchising and economic change: an overview. *Intrntl. Small Business Journal*, 12(2), 12–14.
- Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D., & Healeas, S. (2004). Franchising as a small business growth strategy: a resource-based view of organizational development, 539–559. doi:10.1177/0266242604047409
- Stock, K., & Wong, V. (2015). Chipotle: The Definitive Oral History. Bloomberg. Retrieved June 22, 2015, from <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-chipotle-oral-history/>
- Uzuner, O., Davis, R., & Katz, B. (2004). Using empirical methods for evaluating expression and content similarity. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the, 00(C), 1–8. doi:10.1109/HICSS.2004.1265276
- Varotto, L. (2006). História do varejo. *Revista GV-Executivo*. FGV-EAESP, v.5, n.1, pp.86–90.
- Vignali, C. (2001). McDonald's : think global , act local and the marketing mix. *British Food Journal*, v.103, n.2, pp.97–111.
- Walliman, N. (2005) *Your Research Project – A step by step guide for the first-time researcher*. 2ed. London: Sage Publications,
- Wilson, C. & Schlosser, E. (2006). *Chew on This: Everything you don't want to know about Fast Food*. 1ª Edição. New York: Houghton Mifflin Company.