

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

FERNANDA SAMPAIO TORRES

**A RELAÇÃO ENTRE O MIX DE MARKETING E O SUCESSO DA MAIOR REDE
DE ALIMENTAÇÃO DO MUNDO: MCDONALD'S.**

CURITIBA

2017

FERNANDA SAMPAIO TORRES

**A RELAÇÃO ENTRE O MIX DE MARKETING E O SUCESSO DA MAIOR REDE
DE ALIMENTAÇÃO DO MUNDO: MCDONALD'S.**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à
Especialização em Marketing Empresarial, na
Universidade Federal do Paraná, como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista em
Marketing Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Korelo.

CURITIBA

2015

A RELAÇÃO ENTRE O MIX DE MARKETING E O SUCESSO DA MAIOR REDE DE ALIMENTAÇÃO DO MUNDO: MCDONALD'S.

RESUMO

A presente pesquisa busca relacionar o mix de marketing (produto, preço, promoção e praça), seu modelo de operações e demais estratégias de marketing com o sucesso mundial da rede norte-americana de *fast-food* McDonald's. Os dados foram coletados a partir de pesquisas em outros artigos científicos, leitura de livros, visita e observação em pontos de venda e principalmente da entrevista em profundidade realizada com um dos maiores franqueados da rede no sul do Brasil. Verificou-se que a rede consegue de forma eficiente estender e adaptar todos os itens do seu composto de marketing em diferentes mercados de atuação e ao mesmo tempo manter seu posicionamento claro e padronizado em âmbito global. O segmento de alimentação fora de casa cresce constantemente devido a sua praticidade e acessibilidade. A rede se aproveita da oportunidade com o investimento em inovação e principalmente qualidade e rapidez no serviço que é padronizado no mundo inteiro. Seu modelo de franquias que exige um rígido padrão de qualidade a ser seguido, mas ao mesmo tempo permite que o franqueado tenha liberdade em opinar e gerir suas lojas, permite também que o modelo de franquias seja um dos mais bem-sucedidos atualmente.

PALAVRAS-CHAVE: McDonald's, Mix de Marketing, *fast-food*.

ABSTRACT

This research aims to relate the marketing mix (product, price, promotion and place), operations model and other marketing strategies to the worldwide success of the North American fast food chain McDonald's. The data were collected from research in other scientific articles, books, visits to stores and especially the in-depth interview conducted with one of the largest franchisees of the chain in southern Brazil. It was noticed that the fast food chain is able to efficiently extend and adapt all the items of its marketing mix in different markets and at the same time keep its marketing position clear and standardized globally.

The fast food segment is constantly growing due to its practicality and accessibility. The chain takes advantage of this opportunity by investing in innovation and especially in quality and quick service that is standardized worldwide. Its franchise model, requires a strict standard of quality to be followed, but at the same time allows each franchisee to suggest different ideas and manage their stores according to its local market. This is what allows the franchise model to be one of the most successful today.

KEY-WORDS: McDonald's, Marketing Mix, *fast food*.

1. INTRODUÇÃO

A indústria de *fast-food* consiste em alimentos preparados rapidamente, atendimento de balcão, embalagens descartáveis e preços acessíveis. Apesar do aumento da consciência sobre a alimentação saudável, a busca por restaurantes do estilo alimentação rápida aumenta constantemente devido à conveniência e baixo custo.

Em 2015, o segmento de *fast-food* cresceu 14,6% no Brasil em termos de faturamento líquido e o número de lojas aumentou 20,7%. A tendência da alimentação rápida, acessível e fora de casa permite que o setor fature mais do que outros segmentos do varejo, como supermercados por exemplo. O modelo de franquias também favorece e assegura empresários que buscam iniciar um novo negócio em momentos de crise econômica (Redação Ecommerce Brasil, 2016).

Presente em 119 países, a rede de origem norte-americana McDonald's conta atualmente com uma operação total de 33 mil restaurantes, onde atende diariamente 64 milhões de clientes com a colaboração de 1,7 milhão de funcionários. Diante disso, é a cadeia líder de restaurantes de serviço rápido (QSR – *quick servisse restaurants*). Em 2015, a empresa acumulou cerca de US\$36 bilhões, cerca de US\$22 bilhões a mais do que o seu concorrente mais próximo, o Starbucks.

O objetivo deste estudo é analisar o modelo de serviço, operações e o composto de marketing da rede McDonald's e relacionar a importância destes conceitos ao sucesso mundial da rede.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A influência do composto de Marketing no posicionamento estratégico

Há mais de 50 anos, o composto de marketing criado por Jerome McCarthy (1960), conhecido como os 4 P's (produto, preço, promoção e praça), tem sido um modelo tradicionalmente utilizado pela maioria dos profissionais de marketing (SILVA et al., 2006).

Kotler (2000, p. 38) afirma que “os 4P’s representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores”. Ele pontua o primeiro “P”, produto, como algo que satisfaz uma demanda, desejo ou necessidade do consumidor. Para Costa (1987), produto é considerado a soma de complexos físicos e tangíveis, como a embalagem, com complexos intangíveis, como o serviço em si.

A variável preço é definida por Kotler e Armstrong (2007) como “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”. É o único elemento do mix que gera receita e um dos mais flexíveis, já que pode ser alterado com rapidez (Kotler e Keller, 2006). Por outro lado, também pode ser considerado uma das variáveis mais facilmente comparáveis pelo consumidor.

Em relação à promoção, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o marketing exige mais do que um bom produto e um preço atraente. As empresas precisam informar os clientes potenciais através de estratégias consistentes de comunicação. Este item compreende publicidade, propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto. De maneira mais aplicada, Kotler (2000) afirma que a promoção é o esforço em meio de comunicação para motivar ou encorajar uma compra através da exaltação de um diferencial físico ou emocional.

Segundo Munhoz (2005), o último “P” do composto, conhecido como praça, trata-se dos canais de distribuição, estoque e armazenagem. Kotler e Armstrong (2007) definem como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”. É a forma de conduzir o produto até o consumidor final.

Desta maneira, todos os elementos do mix de marketing contribuem diretamente para a definição do posicionamento da empresa. Por exemplo, uma empresa que oferece produtos com preços mais altos no mercado, ela tente a ser conhecida como uma marca mais confiável. Desta forma o item preço pode representar um posicionamento de confiança e qualidade. Foi o que aconteceu com a Havaianas. No início, oferecia sandálias de borracha muito simples e acessíveis, por isso era usada por uma população com baixo poder aquisitivo.

Com o passar do tempo, foram inseridos novos modelos, novas cores e acessórios, conseqüentemente valores mais elevados. A distribuição (praça) foi modificada, a comunicação (promoção) ficou mais divertida até que se tornou um objeto desejado por uma nova classe da população. Neste caso, a alteração de cada item do mix de marketing da Havaianas naturalmente transformou completamente o posicionamento da marca no mercado.

Basicamente, o posicionamento de uma marca diz respeito a como o consumidor diferencia a mesma de seus concorrentes. Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 134), o posicionamento é “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes.”. De acordo com Toledo e Hemzo (1991, p. 12), “o posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos.”.

2.2. Qualidade em serviço como vantagem competitiva

O setor de serviços cresce constantemente e é bastante expressivo no Brasil e em países mais desenvolvidos. Segundo o IBGE, o setor apresenta crescente participação na economia brasileira graças ao seu dinamismo.

Lovelock e Wright (2001, p. 5) explicam: “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

A concorrência nos dias de hoje é agressiva em praticamente todos os setores. Por isso, o serviço prestado com qualidade pode ser considerado uma das mais relevantes vantagens competitivas para empresas. “De maneira geral, a qualidade de serviços tornou-se um fator-chave na decisão da compra” (HOROVITZ, 1993, p. 33). Para isso, é necessário conhecer o consumidor, identificar e apresentar-lhe o que necessita no momento.

Para Oliveira (2006), reduzir defeitos no serviço prestado é comprovadamente mais barato que corrigir falhas. Juran (1993) sustenta que a

qualidade é um processo contínuo e seu gerenciamento pode ser dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia Juran: “planejamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade.”.

Segundo Samara & Morsch (2005 p. 2):

“Compreender o comportamento do consumidor é uma função essencial do marketing para que ele possa cumprir plenamente seus objetivos no desenvolvimento, na produção e na colocação do mercado de bens e serviços apropriados e capazes de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, contribuindo, assim, efetivamente para o sucesso do negócio.”.

No caso do mercado de *fast-food*, a rapidez e assertividade do serviço prestado é um dos mais importantes itens exigidos pelo consumidor. Uma teoria diretamente relacionada à qualidade de serviço prestado neste caso é o Fordismo, criado pelo empresário norte-americano Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company. O modelo de produção em massa que revolucionou a produção industrial e é bastante utilizada até os dias de hoje. Este processo foi baseado em técnicas da linha de produção sugeridas por Frederick Taylor. O objetivo é baratear os custos da produção, diminuir desperdícios e aumentar a eficiência.

2.3. Internacionalização e marketing cultural

Algumas das maiores justificativas de empresas que comercializam seus produtos ou serviços fora do seu país de origem, segundo Bernard (2007), podem ser a saturação do mercado nacional, barreiras impostas pela presença de monopólios ou oligopólios, algumas vantagens financeiras encontradas em mercados internacionais ou mesmo a busca pela expansão de sua estrutura e acesso a novas tecnologias.

Com o acesso facilitado à informação e conhecimento, a ultrapassagem de fronteiras geográficas fica cada vez mais acessível e permite que empresas operem em diferentes mercados. Com isso, ao expandir seus negócios para um mercado externo, a necessidade de elaborar campanhas direcionadas à cultura local deve ser cuidadosamente pensada através da tradução e decodificação da mensagem.

Além da comunicação, a empresa precisa reavaliar e adequar todo o seu composto de marketing a fim de atender a realidade cultural, econômica e ambiental do novo mercado de forma eficiente.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser considerada como exploratória já que é “basicamente feita através de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área, visitas a web sites e outros procedimentos de busca de dados para compor o quadro que permita a construção de conhecimentos” (RUARO, 2004, p. 10).

Para realização deste estudo, foram realizados levantamentos bibliográficos de outros artigos científicos com temas semelhantes, leitura do livro “A verdadeira história do sucesso”, de John F. Love, e acesso a informações publicadas na internet referente à empresa pesquisada.

Também foi realizada uma entrevista pessoal e individual com um dos maiores franqueados da rede McDonald’s do Sul do Brasil e visitas a pontos de venda no Brasil e nos Estados Unidos a fim de comparar os critérios do mix de marketing da rede nos dois países no ponto de vista do consumidor.

4. ANÁLISE

O McDonald’s, símbolo do capitalismo e do estilo de vida norte-americano é e sempre foi alvo de muitos protestos, mas nada disso parece abalar seu sucesso, tanto que uma das revistas mais importantes do mundo, a *The Economist*, usa o Big Mac, principal sanduíche oferecido pelo restaurante, como índice de comparação de poder de compra entre países.

A seguir será analisado o contexto histórico, composto de marketing e demais estratégias adotadas pelo McDonald’s, uma das empresas mais conhecidas do mundo e que conta com uma das verbas publicitárias mais elevadas atualmente.

4.1. Histórico da Empresa

A história da rede de alimentação mais rápida do mundo começou por volta de 1940 quando os irmãos Richard e Maurice McDonald transformaram seu modelo de restaurantes *drive-in*¹ em um modelo inovador de servir. Com a substituição do serviço de garçonetes por atendimento de balcão, uso de embalagens descartáveis, diminuição dos itens do menu e cozinha visível a o público, além da linha de montagem rápida e assertiva dos lanches, os irmãos começaram a expandir seu negócio através da venda de franquias, porém, eles estavam encontrando muita dificuldade para manter a padronização do serviço, atendimento e principalmente limpeza entre as lojas.

O negócio começou a caminhar em direção ao sucesso verdadeiro em 1954 quando um representante de máquinas de *milk-shake*, Ray Kroc, recebeu um pedido de máquinas muito acima do normal. Ele, que já conhecia muito do segmento de lanchonetes, nunca tinha visto alguém vender tanto da bebida, por isso resolveu ir até o restaurante para entender o que eles faziam de diferente. O modelo de atendimento rápido e os procedimentos operacionais que buscavam eliminar ao máximo o elemento humano, garantindo a padronização com qualidade, fascinou o empresário. As tarefas eram simples e repetitivas e buscavam muito mais do que rapidez na produção, mas as mesmas vantagens de economia de trabalho que Henry Ford introduziu na linha de montagem na fabricação. Ritzer confirma esta passagem:

“Muitas características do fordismo são encontradas no estilo McDonald's, a homogeneidade dos produtos, a rigidez das tecnologias, as rotinas padronizadas de trabalho, a desqualificação, a homogeneização da mão-de-obra (e do freguês), o trabalhador em massa e a homogeneização do consumo (...) nestes e em outros aspectos, o fordismo continua vivo e forte no mundo moderno" (Ritzer, 1993, p.155, citado em: Beynon, 1995: 12).

¹ O termo *drive-in* é empregado para serviços no qual o cliente é encorajado a (no caso de *fast-food*) consumir o produto enquanto fica estacionado no local.

Em 1955, Kroc foi contratado pelos irmãos como representante comercial com permissão para abrir franquias fora da localização original da empresa (Califórnia e Arizona). Apenas um ano depois ele já havia montado mais de 20 novas unidades.

A literatura costuma supervalorizar Ray Kroc e alguns lugares até citam ele como o fundador do McDonald's, tirando o mérito dos irmãos. O motivo é que o brilhantismo de Kroc estava na maneira de selecionar e motivar seus gerentes, franqueados e fornecedores. "Ele tinha jeito para trazer à tona o que existia de melhor nas pessoas que trabalhavam com ele.". (LOVE, 1989).

Além do bom relacionamento com franqueados e respeito aos padrões operacionais, Ray Kroc motivava e dava liberdade para que todos pudessem sugerir modos de aperfeiçoamento ao negócio, o que os tornou os franqueados competitivos e ao mesmo tempo os uniu com um propósito em comum. Graças a esta liberdade, o sanduíche mais famoso do McDonald's, o Big Mac, foi criado em 1967 por Jim Delligatti, um franqueado da rede na cidade de Pittsburgh, na Pensilvânia. O mesmo aconteceu com a introdução do personagem Ronald McDonald, criado em 1960 por um franqueado em Washington D.C. que decidiu colocar um palhaço para anunciar o restaurante na televisão, veículo até então pouco utilizado para anunciar restaurantes. Nesta época, a rede ainda não contava com um plano de marketing nacional, então cada franqueado atraía seu público da maneira que quisesse. O palhaço fez tanto sucesso que passou a participar de inaugurações de novas lojas e posteriormente tornou-se símbolo vivo e embaixador da marca.

Outro grande motivo de sucesso da companhia é o controle sobre os imóveis. O modelo surgiu logo no começo quando um dos funcionários de Kroc notou que haviam muitas pessoas interessadas em abrir franquias, porém não possuíam o capital para a compra do terreno e construção da loja. Para resolver este problema, eles criaram melhor negócio imobiliário do mundo ao encontrar investidores imobiliários. Acontece que o McDonald's cobrava um ágio sobre o preço de aluguel combinado com o investidor imobiliário. Este ágio variava de 5% a 40% das receitas do restaurante, o que fosse maior. Ou seja, recebiam aluguéis sem nem investir em imóveis. O modelo continua até hoje com algumas modificações.

O McDonald's chegou ao Brasil em 1979 com sua primeira loja em Copacabana, no Rio de Janeiro. A rede é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, franqueada da marca McDonald's em toda a América Latina e maior do mundo. Conta atualmente com mais de 1.100 lojas espalhadas em todo o território brasileiro e emprega mais de 34 mil funcionários brasileiros.

Famílias de classe-média e crianças representam a maior parcela de consumidores e são o target principal da rede, que é o mesmo praticado globalmente. (LIMA FILHO et al., 2003). Porém, o McDonald's possui estratégias para atrair outros públicos como jovens adultos. Um exemplo desta estratégia é o sanduíche Grand Big Mac que foi inserido recentemente a fim de atrair este público.

4.2. Produto

O McDonald's atua na venda principalmente de hambúrgueres de carne, frango, batata-frita, refrigerantes e café da manhã. A produção é realizada em massa e a velocidade é um dos fatores chaves de sucesso da rede. Sua matéria-prima e fornecedores são exclusivos e seguem o rígido padrão de qualidade imposto pela rede até a entrega do produto final ao consumidor. O pedido de insumos é realizado em média 3 vezes por semana dependendo do fluxo da loja e cada unidade faz seus pedidos de forma independente. A demanda é identificada pelo dono da loja com base nos resultados do mesmo período do ano anterior e adicionado 20% na quantidade final de cada alimento. Este percentual é estimado no crescimento do poder aquisitivo da população.

Apesar do processo rígido de padronização do produto, o cliente pode solicitar uma pequena a customização do produto como a retirada de ingredientes que não lhe agradam. Caso o produto tenha sido entregue de forma errada, os funcionários são treinados a eliminar o produto por inteiro e fornecer um novo. A validade dos sanduíches prontos é de apenas 10 minutos. Se a venda não for realizada dentro deste tempo, os produtos são inteiramente descartados. Estas estratégias visam manter a qualidade na entrega do produto, porém geram um altíssimo desperdício de alimento.

Todos os produtos que são inseridos no cardápio como forma de edição limitada ou sazonais, o que permite que a companhia teste as vendas antes de inserir a venda oficialmente no cardápio de cada mercado.

O Big Mac é o carro-chefe da marca mundialmente. Ele representa uma parcela bem representativa das vendas, segundo o vice-presidente de Marketing do McDonald's no Brasil, Roberto Gnypek. O sanduíche também é fortemente utilizado para ampliar o cardápio, já que é utilizado como base de novos produtos, como o Super e Grand Big Mac por exemplo.

O McDonald's adaptou seu cardápio à cozinha de diversos países com o uso de ingredientes locais. Os restaurantes brasileiros, por exemplo, são os únicos do mundo a ter Guaraná no cardápio de bebidas, torta de banana de sobremesa e o pão de queijo no café da manhã. No cardápio de edições limitadas, a rede trabalha com parcerias de produtos nacionais, como por exemplo o sorvete com Sonho de Valsa ou Kopenhagen.

Na China, é servido o Mc Rice, sanduíche feito de hambúrguer de arroz. Na Índia, não é servido nenhum produto com carne bovina devido à religião predominante. No México, o cardápio conta com burritos e tacos. O restaurante japonês conta com o cardápio mais variado e exótico do mundo onde é possível encontrar sanduíches de camarão, lagosta e até ovo cozido.

Nos últimos anos, a preocupação com a alimentação saudável tem aumentado significativamente. A rede então inseriu a salada no cardápio em 2004. Segundo Roberto Gnypek, vice-presidente de marketing do McDonald's, a representação de vendas deste produto ainda é baixa, mas vem aumentando ano a ano. Além disso, eles oferecem *wraps*, frutas e mini saladas que podem substituir as batatas fritas. Segundo ele, o objetivo é ser relevante e significativo ao consumidor.

4.3. Preço

Hoje, a rede no Brasil trabalha com três linhas de produtos: os clássicos, promocionais (que variam de três em três meses) e a linha *premium*. O objetivo principal é ampliar cada vez mais o público para a classe C, já que a rede sempre foi muito voltada à classe AB no Brasil. O preço de cada produto do McDonald's

é baseado na sua demanda e na localização da loja. Esta é uma das poucas estratégias da rede que não pode ser aplicada em escala global.

Em entrevista com um dos franqueados da rede no sul do Brasil, foi esclarecido que a rede sugere uma faixa de preços e também oferece treinamentos de precificação, porém concede total liberdade por contrato ao franqueado para precificar seus produtos levando em conta o público efetivo da loja, por exemplo, lojas de aeroporto costumam ter seus preços elevados, enquanto unidades em bairros populares contam com preços mais acessíveis.

O mesmo acontece com a distribuição de cupons de desconto e promoções. A rede sugere promoções pontuais, porém fica a critério do empresário aderir, ou não.

4.4. Praça

Uma loja do McDonald's leva no máximo 3 meses para iniciar suas operações desde a escolha do lote até o atendimento do primeiro cliente. A arquitetura e ambientação da loja seguem os códigos de padronização da rede, porém a adaptação cultural de temas locais na decoração das lojas acontece frequentemente. Segundo Carmen Rial (1997, p. 173):

“...observamos temas locais na decoração dos restaurantes, servindo a distinguir nitidamente um restaurante do outro numa tentativa de enraizá-lo no local... em um dos McDonald's da Avenida Paulista, a decoração lembra *art nouveau*, mantendo o estilo dos casarões que a oligarquia do café fazia construir nessa avenida no século XIX...”



Imagem 1 – McDonald's Avenida Paulista, SP.

Em outras lojas ao redor do mundo, os restaurantes também se adaptam à cultura e tradição locais. Em Istambul na Turquia, o McDonald's inaugurou uma loja ao lado do estádio de um dos mais populares times de futebol. Na fachada, deixou de lado as cores amarela e vermelha da marca e adotou as cores do time, preto e branco. Já que as cores originais da rede representavam as cores do time rival.

O *drive-thru*² e playground são estratégias que buscam servir melhor o cliente atual e também adquirir novos. Estão disponíveis em localizações que possuem as dimensões mínimas exigidas.

Após passarem por um rígido processo de aprovação, os franqueados são obrigados a viver nas comunidades que servem e são comprometidos em fazer um impacto positivo localmente. Além de fornecer os lanches de maneira padronizada, deve apoiar instituições de caridade locais e buscar outras maneiras de fazer o bem à comunidade local.

4.5. Promoção

O departamento de Marketing do McDonald's foi criado relativamente tarde, somente em 1967. Hoje eles são um dos maiores anunciantes do setor investindo mais de U\$660 milhões por ano em publicidade (Kotler & Armstrong, 2004).

O patrocínio é um método de promoção muito utilizado pela rede. Hoje eles patrocinam grandes eventos mundiais como a Copa do Mundo e Olimpíadas.

O famoso jingle do Big Mac ("dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola, picles e um pão com gergelim") foi ao ar em 1974 e tornou-se uma das músicas mais cantadas em todo o mundo. No Brasil, o jingle foi traduzido e introduzido somente em 1983 e é lembrado até os dias de hoje.

Em 2002, foi realizada uma pesquisa que identificou que a marca já não era mais tão querida pelos consumidores como antes e que a fidelidade dos clientes em relação à empresa estava abalada. "Descobrimos que as pessoas tinham ótimas lembranças do McDonald's, mas haviam perdido o *lovin' feeling*, aquela

² O termo *drive-thru* é empregado para serviços no qual o cliente é encorajado a deixar o local com o carro e a comida.

emoção especial em relação a marca”, comenta o vice-presidente global Larry Light (GAZETA MERCANTIL, 2004). Por isso, em 2003 foi lançada a campanha global com o slogan “I’m loving’ it”, “Amo muito tudo isso” no Brasil, pela agência publicitária alemã Heye & Partner que ganhou a concorrência para a primeira campanha global da marca. Foram convocadas 10 agências ao redor do mundo para criar o novo conceito de marca, que após 50 anos de mercado representaria a marca em 119 países.

O objetivo era fidelizar clientes ao redor do mundo e definir um novo posicionamento ao adotar a voz do consumidor ao invés da voz da empresa. Na maioria dos países, o slogan é traduzido do inglês para a língua local, como por exemplo, em países de língua espanhola: “Me encanta”; em Francês: “C’est tout ce que j’aime” e em Alemão: “Ich liebe es”. Em países como Dinamarca, Itália e Suécia, o slogan foi mantido em inglês por sua tradução não representar exatamente o mesmo sentido e pelo motivo de a maioria das pessoas falar inglês fluentemente. Light ficou satisfeito com o resultado da campanha porque “é muito mais que um slogan, é uma nova atitude, capaz de ser traduzida localmente, mas que tem uma unidade global que a torna muito poderosa” (GAZETA MERCANTIL, 2004).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos são os fatores que fazem da marca McDonald’s um sucesso mundial. O processo inspirado no Fordismo, a padronização e qualidade das lojas independente da localização e o modelo de franquias enche os olhos de empresários e investidores até os dias de hoje. “O McDonald’s não é um restaurante. É um show-business” Kroc repetia ao seus franqueados.

A rede, desde seus primeiros dias vem mudando o mundo da alimentação fora de casa. Ela foi a grande inspiração para outras redes mundiais como Burger King e Taco Bell e ditou o modelo de *fast-food*.

Aos olhos do cliente final, os critérios mais relevantes de sucesso são a rapidez no serviço, acessibilidade e padronização dos seus produtos, ou seja, a garantia de que não importa a loja ou o dia, seu sanduíche favorito será deliciosamente igual. Em épocas de crise, onde a alimentação fora de casa pesa no orçamento e ao mesmo tempo a correria do dia a dia não permite que ele

cozinhe em casa com tranquilidade, o consumidor prefere investir seu dinheiro no produto ou restaurante que já conhece e aprova.

A inovação é outro fator muito relevante ao consumidor. A rede reconhece que muitos de seus clientes são fiéis a produtos específicos, mas está sempre apostando em novos produtos e promoções a fim de alcançar um público novo.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BERNARD, Daniel Alberto. **Marketing internacional**. Curitiba: Ibpex, 2007.

COSTA, J. I. P. da. **Marketing: noções básicas**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade. Um guia para executivos**. 2.a edição. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice- Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LIMA FILHO, D. O. et al. **A utilização do mix de marketing: um estudo de caso no McDonald's**. VI SEMEAD-FEA/USP, 25/26 mar. 2003.

LOVE, John F. **McDonald's: A Verdadeira História de Sucesso**. 4 ed. Rio de Janeiro, 1989.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCCARTHY, J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.

MUNHOZ, C. E. **Composto ou mix de marketing: os 4 P's, C's e A's**. 2005. Artigo publicado em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-ou-mix-de-marketing-os-4-ps-cs-e-as/10702/>>. Acesso em: 12 de junho de 2017.

OLIVEIRA, B. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. São Paulo, 2005.

Redação E-Commerce Brasil, **NOVAREJO divulga novo ranking com dados do varejo brasileiro**. 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/novarejo-divulga-novo-ranking-com-dados-do-varejo-brasileiro/>> Acesso em: 23 de maio de 2017.

RIAL, Carmen. **Os fast-foods. Uma homogeneidade contestável na globalização cultural**. Porto Alegre, 1997.

RITZER G. **The McDonaldization of Society**. Pine Forge Books, 1993.

RUARO, D. A. **Manual de Apresentação de Produção Acadêmica**. 2a ed. Pato Branco, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Newton Siqueira da; SOUZA, Renata de; GHOBRIIL, Alexandre Nabil. **O Paradigma dos 4Ps do Composto de Marketing: origem, evolução e futuro**. São Paulo, 2006.

TOLEDO, G.; HEMZO, M. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico.** Salvador, 1991.