



**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DOS CAMPOS GERAIS  
FACULDADES INTEGRADAS DOS CAMPOS GERAIS  
CURSO TECNOLÓGICO EM PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA**

**LEANDRO MENEZES DA COSTA DUARTE**

**Adaptação do McDonalds à Realidade Cultural e Econômica dos BRICs**

*Marketing Internacional como uma mescla do local com o global*

Monografia a ser apresentada como pré-requisito para a aprovação no curso Superior de Tecnologia em Produção Publicitária, do Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais.

Orientador: Prof. Arquimedes Szezerbicki

Ponta Grossa  
2011



**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DOS CAMPOS GERAIS  
FACULDADES INTEGRADAS DOS CAMPOS GERAIS  
CURSO DE PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Leandro Menezes da Costa Duarte**

**Adaptação à Realidade Cultural e Econômica do McDonalds  
para os BRICs**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção de grau no Curso de **Tecnologia de Produção Publicitária**, do Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais (CESCAGE), com a média **8,5 (oito e cinco)**.

Prof. João Carlos Dias de Oliveira  
Coordenadora do Curso de Tecnologia de  
Produção Publicitária

Prof. Cristiane Ansbach Pereira  
Professora de TCC

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico esse trabalho aos professores Régis Rieger, Sérgio Caldas, Patrícia Laarberg e Arquimedes Szezerbicki, meu orientador, pela dedicação e amizade a qual usufruí durante todo o curso de Tecnologia em Produção Publicitária no CESCAGE.

*“Compreender que há outros pontos de vista é o início da sabedoria.”*

**Joseph John Campbell**

## RESUMO

O fator de adaptabilidade é fundamental para uma empresa que deseja obter presença global, não importando o tipo de governo, religião, economia e população.

A rede de *fast-food* norte americana McDonalds teve que modificar o conteúdo de seu cardápio, linha de produção, fornecedores e comunicação diversas vezes, com intuito de preservar as características regionais a seu favor. Este trabalho visa analisar o processo de implantação da rede nos países pertencentes ao grupo BRIC, Brasil, Rússia, Índia e China, apontando as principais barreiras encontradas por ela.

**Palavras-Chave:** McDonalds, Adaptação, Brasil, Rússia, Índia, China, Marketing Internacional, Realidade Regional.

## **ABSTRACT**

The adaptability factor is critical to a company that wants to achieve global presence, no matter what kind of government, religion, economy and population.

The North American fast-food restaurant McDonalds had to modify the content of its menu, production line, and communication providers several times, aiming to preserve regional characteristics in their favor. This study aims to examine the adaptation of the restaurant in the countries of the BRIC group, Brazil, Russia, India and China, identifying the main barriers faced by it.

**Keywords:** McDonalds, Adaptation, Brazil, Russia, India, China, International Marketing, Regional Reality.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	7
<b>1. OBJETIVOS</b>	8
1.1. Objetivo Geral	8
1.2. Objetivos Específicos	8
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	9
2.1. O Consumo, a Mídia e o Marketing Internacional	9
3.1.1 O consumo na era do prazer de consumir	9
3.1.2 O Marketing Internacional	10
2.2. <i>Fast-Food</i> e o McDonalds	14
2.2.1. Comida <i>Fast-Food</i>	14
2.2.2. A História do McDonalds	14
2.3. Brasil - “B” de Boa Vizinhança	17
2.4. Rússia - “R” de Recrutar Fornecedores	21
2.5. Índia - “I” de Ideologia Complicada	25
2.6. China - “C” de Competição Acirrada	31
<b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	35
<b>4. REFERÊNCIAS</b>	37

## INTRODUÇÃO

No final do séc. XX, com o aumento das opções tecnológicas, maior velocidade dos meios de comunicação e facilidade de transporte, o mundo começa a experimentar um processo chamado Globalização. É um fenômeno gerado pela dinâmica do capitalismo, onde os países que têm seu mercado interno saturado, ou seja, quando a demanda de algum produto está próxima do limite, se vêem com a necessidade de exportar seus produtos a outros países.

Dentre as áreas que a globalização exerce influência, está a alimentação. Este estudo pretende analisar as formas utilizadas pela rede McDonalds para adaptar-se à cultura local e à realidade econômica dos países Brasil, Rússia, Índia e China. Para isso, será determinado o conceito de consumo e identificado as barreiras encontradas pela empresa foco desse trabalho ao implantar suas atividades aos fatores regionais.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo Geral**

Analisar o processo de implantação da rede de restaurantes McDonalds nos países pertencentes ao grupo *BRIC* (Brasil, Rússia, China e Índia).

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Definir o conceito de consumo.
- Buscar as maneiras encontradas pela rede McDonalds para garantir a sua penetração nos mercados locais.
- Apontar as principais barreiras encontradas pela rede para gerir seus negócios em cada um dos países do grupo escolhidos para esse estudo.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. O Consumo, a Mídia e o Marketing Internacional

Consumir é o ato de adquirir bens que, por ventura, são bens de consumo ou bens de capital e serviços, sendo este os bens ou serviços destinados a produção de bens de consumo (Setor da Ciência Econômica). Por definição consumo é “a utilização, benefício, gasto e uso de um bem ou serviço por um indivíduo” (Dicionário Aurélio). É possível separar o consumo em duas categorias: O consumo normal, tal como foi definido e o consumismo.

*“A Publicidade, sem dúvida, é o principal meio para o capitalismo atingir seu objetivo. Este método, para atingir os consumidores, com certeza é o mais eficaz, e pode-se dizer mais lucrativo para as empresas anunciantes. É verdade que alguns segundos na televisão em horário nobre custam muito dinheiro, porém, torna-se uma quantia desprezível se comparada ao efeito que esta trará em retorno.”<sup>1</sup>*

#### 3.1.1 O consumo na era do prazer de consumir

Segundo Marcelo Guterman, Professor do MBA de Finanças do IBMEC no consumismo o indivíduo tem a necessidade de posse de coisas supérfluas, por curiosidade de experimentação induzida pelos meios de comunicação. Podemos definir essas “coisas supérfluas” como bens materiais que não são necessários a existência da pessoa, ou seja, que esteja apenas saciando desejos e não necessidades.

O consumismo pode ser considerado um ato indiscriminado do consumo, fenômeno dos meios de comunicação em massa. Vitor Lório, doutor em Comunicação, professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) afirma “Na mídia, o capitalismo recebe tratamento quase publicitário. Seus efeitos “eventualmente” danosos para a sociedade brasileira são colocados na conta de

---

<sup>1</sup> Marcus Vinicius Fernandes Andrade da Silva. “Influência da publicidade na relação de consumo. Aspectos jurídicos.”, 2004.

*reflexos da instabilidade internacional*”<sup>2</sup>. O consumo faz parte de um contexto tão importante que alguns autores chegam a colocá-lo como um momento histórico.

*“Alguns historiadores chegam a dividir a história humana apenas em dois períodos: do neolítico ao século XVIII, e da Revolução Industrial até o presente. Isso porque o industrialismo foi determinante para que a humanidade adotasse o comportamento consumista hodiernamente observado.”* (ROBINSON, Joan - 1970).

Os meios de comunicação estão se adaptando para atingir os diferentes tipos de comportamentos, culturas e tradições. Não se pode proibir o consumo, muito menos a propaganda, até porque o art. 5º, II da Carta Magna dispõe que *"ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei"*, mas o art. 37, § 2º do CDC traz em seu bojo especificações de como deve ser realizado o ato publicitário:

*Art. 37 – É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.*

*(omissis)*

*§ 2º É abusiva, dentre outras, a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite a violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeita valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.*

A poluição visual publicitária é tamanha que São Paulo suspendeu toda a comunicação de fachadas e outdoors em 1º de Janeiro de 2007 com a Lei Cidade Limpa, até então, de forma dramática, o único respiro visual ficava acima do topo dos arranha-céus. (Lei Municipal nº. 14.223/06), Art. 18 *"Fica proibida, no âmbito do Município de São Paulo, a colocação de anúncio publicitário nos imóveis públicos e privados, edificados ou não."*

### 3.1.2 O Marketing Internacional

No início dos anos 90, o Brasil vivia a abertura do mercado nacional à produtos e serviços vindos do exterior, promovido pelo governo Collor de Mello,

---

<sup>2</sup>Vitor Lório – Artigo “Mídia, Consumo e Violência”, 2006.

deixando a indústria nacional exposta à entrada de concorrentes estrangeiros. Como afirma Bernard em seu livro sobre Marketing Internacional <sup>3</sup>, *“foi o grande divisor de águas, que levou as empresas a se decidirem pelo up ou pelo out. Ou seja, ou as empresas se modernizavam e adquiriam um grau de competitividade internacional ou simplesmente acabariam encerrando suas atividades”*.

Vender produtos e serviços para outros países passou a ser um desafio, já que depende dos fatores econômicos, culturais e sociais de cada região. Sendo assim a disciplina de Marketing, mais precisamente o Marketing Internacional visa desenvolver mecanismos que identificam inúmeras oportunidades para a colocação de bens e serviços no comércio exterior.

*“É preciso entender que marketing internacional não significa entrar em todos os países. Significa, sim, ampliar os horizontes dos negócios de modo a abranger o mundo, na tentativa de identificar oportunidades e riscos. A decisão de entrar em mercados fora do país de origem depende dos recursos da empresa, de sua mentalidade gerencial e da natureza das oportunidades e riscos.” (KEEGAN e GREEN, 2003) <sup>4</sup>*

Por fim, a Câmara Brasileira de Comércio Exterior no Reino Unido, em 2007, definiu o Marketing Internacional como *“um conjunto de atividades, destinadas à satisfação de necessidades específica, que inclui a divulgação e a promoção da empresa exportadora e de seus produtos nos mercados externos.”*

O Marketing Internacional, portanto, preocupa-se com os aspectos socioeconômicos da região a qual se pretende abranger. Carnier comenta que *“as variáveis não controláveis do composto de mercado internacional possuem características muito próprias e que definem o comportamento de consumo de cada país e de cada segmento de consumidor existente em cada um dos países.” <sup>5</sup>*

O McDonalds, então, ao expandir seus serviços para fora dos Estados Unidos da América, deveria se preocupar com diversos fatores, os quais poderiam desencadear o sucesso ou fracasso da fraquia.

---

<sup>3</sup> Daniel Alberto Bernard – “Marketing Internacional”. Editora IBPEX, 2007.

<sup>4</sup> Warren J. Keegan e Mark C. Green - “Marketing Global”. Editora Saraiva, 2003.

<sup>5</sup> Luiz Roberto Carnier – “Marketing Internacional para Brasileiros”. Editora Aduaneiras, 1989.

Daniel Alberto Bernard faz algumas recomendações sobre o que deve ser considerado no âmbito cultural: As mudanças não devem ser analisadas apenas no sentido de crescimento econômico; estilo de vida, atitudes, saúde, nível de educação e poder de autodeterminação em relação ao ambiente devem ser levados em consideração para o desenvolvimento gerencial; devemos compreender as pessoas cujas crenças, culturas, valores e história não compartilhamos e por fim não se esquecer de fatos históricos importantes que possam prejudicar o sucesso da campanha como, por exemplo, o colonialismo que suspeita das intenções manifestadas por estrangeiros.

Carnier nomeia os fatores econômicos, sociais e governamentais como “Fatores Indiretos de Influência”, que segundo ele *“embora não possuindo participação direta no processo de relacionamento entre a empresa e o mercado, contribuem de forma decisiva para o sucesso ou fracasso do empreendimento”*.<sup>4</sup>

Philip Kotler, ao tratar sobre os principais fatores que influenciam o comportamento de compra cita que dentre os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.

*“A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. Uma criança criada nos Estados Unidos, por exemplo, é exposta aos seguintes valores: realização e sucesso, eficiência e prática, progresso, conforto material, individualismo, liberdade, humanitarismo e juventude.” (KOTLER, 2000, p. 183.)*

Além da cultura há a subcultura. Kotler explica que cada cultura é constituída por subculturas, ou seja, pessoas que se identificam e socializam com outras pertencentes a grupos semelhantes, como religiões e regiões geográficas por exemplo.

Por fim Kotler afirma que a primeira força que os profissionais de marketing devem monitorar para as estratégias internacionais é a população, ou seja, ambiente demográfico.

*“Vário são os aspectos de extremo interesse dos profissionais de marketing: o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes*

*idades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e a sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais.” (KOTLER, 2000, p. 162.)*

Nos próximos capítulos será estudada a maneira pela qual o McDonalds superou as barreiras socioeconômicas dos países pertencentes ao BRIC, para oferecer seus produtos e serviços na forma de licenciamento ou franquia.

## 2.2. **Fast-Food e o McDonalds**

### 2.2.1. Comida *Fast-Food*

Explicado então o consumismo e o marketing internacional, é de grande importância entender o que é *fast-food*. Pois bem, o *fast-food* é a principal vertente do consumismo para os produtos alimentícios. São em sua maioria pizzas, pastéis e sanduíches. Produtos altamente calóricos, em grande parte, fritos e com baixo valor nutritivo, como especifica o portal de nutrição e saúde: *“As gorduras industrializadas, o açúcar e o sal presentes em altas doses nesses alimentos aumentam o risco de obesidade, doenças cardíacas, elevam o nível de colesterol e podem ocasionar o entupimento de veias e artérias.”* (KAZULO FITNESS, 2009). Se a comida *fast-food* é de baixo valor nutritivo, como mais de 120 países do mundo caíram à tentação de um *BigMac* (principal sanduíche da empresa)?

### 2.2.2. A História do McDonalds

O McDonalds é uma cadeia de comida *fast-food* fundada nos Estados Unidos da América em 1937, pelos irmãos Richard e Maurice McDonald, em São Bernardino – Califórnia.

*“Um modesto drive-in, na Califórnia. Eles cozinhavam salsichas, batiam os milk-shakes, e três garçonetes serviam. Onze anos depois, eles começam a sentir a pressão da concorrência. Observando seus comprovantes de vendas, descobriram que um total de 80% do seu negócio era gerado por hambúrgueres. Fecharam 3 meses para reforma, despediram as garçonetes e as duas janelas onde as garçonetes faziam os pedidos foram transformadas em janelas onde os próprios clientes faziam os pedidos. A cozinha foi reorganizada e reduziu-se o cardápio. O pedido era padrão, ajudando o preparo da comida antes do pedido. Em pouco mais de um ano, recuperou todo o movimento perdido com a reforma.”*  
(MINADEO, Roberto – *Marketing Internacional, conceitos e casos*, 2001)

Eles inventaram o sistema rápido de serviço, introduzido em 1948 e dando início aos princípios do *fast-food* moderno. A sua mascote era um hambúrguer de chapéu chamado *Speedee* (rapidinho, em inglês), que foi eventualmente substituído

pelo Ronald McDonald em 1967. O sanduíche mais popular da empresa é o *BigMac* (hambúrguer duplo com salada, queijo e molho especial). Ray Kroc, vendedor de *multimixer* que resolveu ser agente de franquia do McDonalds, entrou na rede em 1955, e não estava sozinho já que a concorrência era grande. Ele tinha o desejo de construir um negócio duradouro, para tanto, distinguiu-se das outras empresas do ramo. Enquanto as outras empresas se preocupavam em como aumentar seus lucros, o McDonalds se preocupava em como aumentar suas vendas. Os primeiros restaurantes da franquia foram abertos nos seguintes locais: Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Panamá, Japão, Países Baixos, Alemanha, Austrália, France, El Salvador e Suécia, em ordem cronológica de abertura.

*“O compromisso de Kroc com a qualidade, serviço e asseio é lendário. O McDonalds mudou a maneira de os agricultores cultivarem batatas e a maneira de as companhias as processarem. Introduziu novos métodos nas beneficiadoras de leite. Alterou a maneira de os fazendeiros criarem gado e a maneira de a indústria da carne fabricar o produto final. Tudo era feito na base da tentativa e erro. Houve aprimoramento da maneira de fazer fritas. O fornecedor de gordura desenvolveu até uma gordura específica. Além disso fizeram descobertas que iriam automatizar a fritura das batatas, Houve também melhoramentos operacionais do processo de milk-shake. O maior impacto foi no principal produto de sua linha: o hambúrguer. Tuner e Karos estabeleceram para o hambúrguer o padrão mais rigoroso. O departamento de agricultura dos EUA ainda permite o hambúrguer com até 33% de gordura, mas o padrão McDonalds está entre 17% e 20,5%.”*  
(MINADEO, Roberto – *Marketing Internacional, conceitos e casos*, 2001)

Hoje em dia o McDonalds tem mais de 47 milhões de clientes por dia, opera mais de 31 mil restaurantes ao redor do mundo, emprega mais de 1,5 milhões de pessoas e opera outras marcas de restaurantes como o Piles Café.

A grande chave para o sucesso dessa franquia é a adaptação cultural.

*“Hambúrgueres, batatas fritas e milk-shakes eram parte integrante da cultura americana, mas não eram comercializados em massa na maioria dos países estrangeiros. A rigor, no Japão e noutros países do Extremo Oriente, o McDonalds não só se via diante da tarefa de introduzir o hambúrguer, mas de um desafio ainda mais básico: o de estabelecer a*

*carne como alimento comum.” (MINADEO, Roberto – Marketing Internacional, conceitos e casos, 2001)*

A Índia, por exemplo, considera a vaca um animal sagrado, se não fosse à adaptação que o McDonalds fez em seu cardápio (mudando toda a carne bovina para frango, inclusive no BigMac), a franquia seria odiada em todo o território indiano. Na Alemanha, encontramos cerveja como uma das opções de bebida. No Chile tem sanduíche com guacamole. Na Colômbia há McFrango com abacate. No Brasil tem pão de queijo no café da manhã. Em Israel há pão sírio com peru e salada. No México servem burritos (feijão, carne picada, cebola e temperos embrulhados em uma tortilha). Em Portugal é possível encontrar sopas. Na China tem a opção do “hambúrguer de arroz”. Em 1985, 20% da receita do McDonalds vinha do exterior, eram 2 mil restaurantes localizados em 44 países.

Não há como estudar todos os lugares do mundo em que o McDonalds se encontra, então, utilizando um critério bem atual, vou analisar como foi o processo de implantação do McDonalds nos países pertencentes ao grupo *BRIC* (Brasil, Rússia, China e Índia). Como explica o consultor e professor universitário Claudio Raza:

*“BRIC é um acrônimo criado em novembro de 2001 pelo economista Jim O’Neill, para designar os 4 (quatro) principais países emergentes do mundo, a saber: Brasil, Rússia, Índia e China. Em menos de 40 anos os países componentes do BRICs juntos poderão ser maiores que as dos G6 (Estados Unidos da América, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália). O grupo possuirá mais de 40% da população mundial e juntos terão um PIB de mais de 85 trilhões de dólares (US\$). Esses quatro países não formam um bloco político (como a União Europeia), nem uma aliança de comércio formal (como o Mercosul e ALCA) e muito menos uma aliança militar (como a OTAN), mas formam uma aliança através de vários tratados de comércio e cooperação assinados em 2002 para alavancar seus crescimentos.”*

Então, devido à tamanha importância desses países no cenário mundial atual, é um critério de ótimo fundamento.



### 2.3. Brasil - “B” de Boa Vizinhança

O Brasil é o país mais populoso da América Latina e com maior PIB (Produto Interno Bruto). Como especifica o site da CIA<sup>6</sup> (Central de Inteligência Norte Americana), com sua vasta exploração de recursos naturais e grande PEA (População Economicamente Ativa), se tornou o líder regional e cada vez mais está desempenhando papéis de um líder mundial. É o quinto país mais populoso do mundo (199 milhões, estimativa de 2009), 66,8% da população está na faixa dos 15 aos 64 anos, tem o nono maior PIB do mundo (2 trilhões de dólares, em 2009) e apresentou uma taxa de crescimento de 5,1% em 2008. A renda per capita é de USD10. 200,00 (dados de 2009), o IDH do país (O Índice de Desenvolvimento Humano é uma medida comparativa que engloba três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida. É uma maneira padronizada de avaliação e medida do bem-estar de uma população sendo 0 o mínimo e 1 o máximo) recebeu recentemente o status de elevado, já que ultrapassou os 0,800 ponto, ficando com 0,813. O segundo mais alto entre os países estudados e ocupando a 75ª posição em relação ao mundo.

Olhando para esses dados parece um tanto quando óbvio que uma multinacional optaria por se instalar no país. Mas na década de 70 nem tudo era tão fácil.

Na época que o McDonalds se instalou no Brasil, apesar de o país conhecer a empresa Bobs (cadeia de restaurantes brasileira, fundada em 1952, pelo jogador de tênis americano Robert Falkenburg), não era comum o consumo de comida *fast-food*, principalmente hambúrgueres. O portal *historiadomundo.com.br* relata como foi a década de 70 e 80, o Brasil, estava vivendo o famoso “Milagre Econômico” (denominação dada à época de excepcional crescimento econômico ocorrido durante a ditadura militar, ou anos de chumbo, especialmente entre 1969 e 1973, no governo Médici), mas acabara entrando na crise do petróleo que começou lá nos Estados Unidos e veio como uma avalanche nos países em desenvolvimento. O país em um primeiro momento gastou suas reservas internacionais, mas sem saída acabou por fazer empréstimos à órgãos multinacionais, sofrendo um crescimento acelerado de sua inflação e dívida externa.

---

<sup>6</sup> CIA – The World Factbook – Brazil, 2010.

Em meio a esse caos, à um ano da chamada “década perdida” (forte estagnação econômica na América Latina durante a década de 80, ocasionou retração da produção industrial e desaceleração do crescimento econômico em geral. No caso do Brasil houve queda no PIB), abre no dia 13 de fevereiro de 1979 na Rua Hilário de Gouveia, em Copacabana, no Rio de Janeiro, uma lanchonete americana chamada McDonalds, pouco conhecida no Brasil, mas que viria a se tornar um grande parceiro comercial.

Inicialmente, como é relatado na história da empresa (*aboutMcDonalds.com*), o grande chamariz do McDonalds para se instalar no Brasil era a idéia de expandir suas operações na América do Sul, tornando o país o primeiro a receber a rede. O modelo de loja que veio para cá foi o tradicional americano, com quase nenhuma alteração e adaptação no cardápio e na comunicação, não foram feitas nem traduções para os nomes dos produtos. A primeira franquia teve seus altos e baixos, mas acabou abrindo outra loja na Avenida Paulista em São Paulo dois anos mais tarde. O sucesso na capital paulista foi tão grande que foi lançada na cidade o sistema *Drive-Thru* (atendimento diretamente nos carros) e no ano seguinte foi aberto o maior McDonalds da América Latina, na Av. Henrique Schaumann, Zona Oeste da capital.

Em 1985 a franquia alcançou seu primeiro recorde mundial no Brasil, 58.185 hamburguers vendidos em uma única loja, durante o evento Rock in Rio (um festival de música idealizado pelo empresário brasileiro Roberto Medina e realizado pela primeira vez em 1985).

Em 1987 a rede abriu sua primeira franquia em Brasília - DF. A partir dessa data, o “Quartel General” da rede, localizado em Oak Brook, Illinois – Estados Unidos, passou a contar com o apoio dos franqueados para a adaptação do cardápio e comunicação para os consumidores locais.

Em 1989, já contava 40 lojas, dentre as seis maiores capitais do país – Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre e Salvador –, que serviram a 72 milhões de clientes no mesmo ano. Em 2002 foi aberto o restaurante de número 571, atendendo uma média de 1,3 milhões de clientes por dia. Atualmente 48 mil funcionários trabalham no McDonalds do Brasil, o que faz da franquia uma das maiores empregadoras privadas do país. A empresa foi também a Melhor Empresa para se trabalhar em 2001, com prêmio concedido pelas revistas

Exame e Você S.A., da Editora Abril. O faturamento da rede totalizou R\$ 1,60 bilhão em 2001, ante R\$ 1,46 bilhão em 2000. Desde 1994, o Brasil conta também com uma Casa Ronald McDonald, a primeira da América Latina. Situada no Rio de Janeiro, onde crianças humildes, de outras cidades brasileiras e acompanhadas por um profissional, recebem hospedagem e alimentação, além de assistência médica 24 horas por dia. Foi criado o Instituto Ronald McDonald, representação brasileira da Ronald McDonald House Charities (RMHC). O Instituto dedica-se a fornecer recursos às instituições brasileiras de combate ao câncer.

Porém para sobreviver, e crescer, no mercado atual é necessário evoluir. Já em 1984, quando a rede passou a contar com a ajuda de seus franqueados, o McDonalds sofria das mais diversas concorrências possíveis. Desde o hot-dog da esquina, que era igualmente rápido e muito mais barato, até imitações que começaram a pipocar nas redondezas.

Segundo o artigo Dogueiros x McDonalds (Cassandra S. da Silva, 2002), em decorrência dos vendedores de lanches ambulantes, que se posicionam em frente a pontos estratégicos como colégios, e aceitam até vale-transporte como forma de pagamento, a rede passou a adotar um regime de queda de preço em determinados períodos da semana, com promoções exclusivas para cada dia. Apesar de hoje o mercado brasileiro ser o oitavo mais importante de toda a rede, não foi tão fácil como se parece.

Onde há um McDonalds há uma padaria, não é por coincidência, mas sim por haver muitas padarias. E convenhamos que é difícil de concorrer com X-Picanha, café com leite, pão de queijo, misto quente, etc... Então pensando nisso, desde que começou a oferecer serviços de café da manhã no Brasil, a empresa adotou o café com leite, pão de queijo e misto quente como carro chefe das refeições matutinas. A franquia teve alguns itens mal sucedidos como os Griddles (pão doce frito com recheio, típico dos Estados Unidos), justamente por não ter respeitado os gostos e costumes locais. O X-Picanha ainda não existe, mas as sobremesas são as mais brasileiras possíveis. Em determinadas épocas do ano, ou em datas comemorativas, desfrutamos de Sundays de banana com caramelo, doce de leite, tortinha de banana, salada de frutas com iogurte, etc...

A publicidade não ficou para trás, o McDonalds se tornou patrocinador de eventos importantes para a cultura brasileira, como jogos de futebol (é patrocinador

oficial da copa do mundo no Brasil de 2014), o marketing social com a Casa Ronald McDonald, o Mc Dia Feliz (todo o lucro da venda de Big Mac's neste dia é destinado a instituições de caridade), atendimento 24 horas para as franquias próximas as baladas e divulgação nos principais meios de comunicação dos consumidores brasileiros. O investimento em recrutamento e treinamento foi outro golpe de marketing inteligente da empresa, ela criou a UH (Universidade do Hambúrguer), uma das 6 do mundo, capacitando pessoas no preparo deste importante ingrediente. Passou a reservar aproximadamente 70% das suas vagas de trabalho à pessoas que nunca trabalharam antes. Se tornando um grande gerador de postos de trabalho para jovens no país. Construiu uma hierarquia baseada em tempo de serviço e promoção, fazendo com que mais da metade dos gerentes começaram como atendentes, fez uma parceria com o projeto do governo Menor Aprendiz, onde pessoas que não atendam a necessidades das empresas são contratadas mesmo assim para passarem por treinamentos, estudos e aperfeiçoamentos até se adequarem a rede.

Com esse grande sucesso no Brasil, hoje o McDonalds está presente em todos os países da América Latina, sendo operada pela Arcos Dourados, com sede no Brasil e muitos dos seus casos de sucesso são dados como alternativas para locais e países onde a rede esteja passando por algum tipo de dificuldade.

## 2.4. Rússia - “R” de Recrutar Fornecedores

Conforme artigo da CIA<sup>7</sup>, a Rússia é o maior exportador do mundo de gás natural e o segundo maior de petróleo, como sua economia é baseada em exportação de *Commodities* (produto com baixo valor agregado e preço padronizado por um órgão internacional), o país está significativamente suscetível as crises internacionais. Em 2007, o governo, com intuito de diminuir essa dependência do mercado de Commodities, criou um programa para desenvolver aceleradamente a indústria de alta tecnologia, defasada desde os tempos da *Guerra Fria* (designação atribuída ao período histórico de disputas estratégicas e conflitos indiretos entre os Estados Unidos e a União Soviética, compreendendo o período final da Segunda Guerra Mundial). Desde que sofreu uma grande crise econômica em 1998, a Rússia conseguiu estabilizar a sua econômica e então seu PIB vem crescendo em média 7% ao ano. Ocasionalmente o crescimento da classe média e o aumento real da renda per capita da população. Em 2009 o PIB da Rússia foi de U\$D 2,116 trilhões, o sétimo maior do mundo, ligeiramente a frente da França. A renda per capita do mesmo ano foi de U\$D 15.100, 75ª em relação aos outros países do mundo. Sua PEA é a oitava maior do mundo, 78 milhões de pessoas, sendo que é o 9º país mais populoso do mundo com 141 milhões de habitantes. O seu IDH é de status elevado, já que ultrapassou os 0,800 ponto, ficando com 0,817. O melhor entre os países estudados e ocupando a 71ª posição em relação ao mundo. (CIA – The World Factbook, 2010).

A Rússia é um país com o setor agrário bem desenvolvido, 27% da população vive e trabalha no setor rural, um índice alto para os dias de hoje, principalmente em países desenvolvidos. O russo é o idioma oficial, sendo que há dialetos locais, porém pouco representativos. A expectativa de vida da população é de 66 anos, uma das piores do mundo, ocupa a 162ª posição. E Atualmente a população da Rússia vem reduzindo 0,4% ao ano. (CIA, 2010).

---

<sup>7</sup> CIA – The World Factbook – Russia, 2010.

A história do McDonalds na Rússia começou tardia em relação ao resto do mundo, em 1990. Como relata o jornal americano *New York Times*<sup>8</sup> que realizou uma entrevista com Viktor. A. Semenov.

O Sr. Viktor. A. Semenov foi uma das primeiras pessoas a ficar sabendo da ocasião, pois estava ele a plantar alface em uma fazenda coletiva na periferia de Moscou, quando um representante comercial do McDonalds o pediu para que vendesse verduras frescas com um processo padronizado de produção e embalagem para a primeira franquia do McDonalds no país. Primeiramente Viktor disse que a demanda de uma só loja não seria interessante para que ele padronizasse todo o processo produtivo para se adequar as exigências da empresa, porém, após convencido pelo representante de que o McDonalds era uma rede muito grande nos países do ocidente, e que provavelmente viria a se tornar um ótimo negócio na Rússia, o fazendeiro acabou por concordar em vender as verduras a qualquer preço, a fim de arriscar uma estratégia comercial.

A rede de *fast-food* na Rússia também é regida pela Arcos Dourados (*Golden Archs*, como é conhecida naquele país). E naquela época a Rússia integrava a URSS (A União das Repúblicas Socialistas Soviéticas - em russo: *Союз Советских Социалистических Республик* - foi uma nação constituída de várias repúblicas soviéticas declaradamente socialistas que existiu na Eurásia de 1922 a 1991). Como seu modelo econômico não permitia a propriedade privada, a indústria local era pouco diversificada, o McDonalds não teve tanta sorte para encontrar fornecedores aos mais de 300 ingredientes padronizados que necessitava, como teve com o Sr. Viktor Semenov. Então, para iniciar suas operações, a empresa criou uma cadeia de fábricas para atender especificamente a demanda do McDonalds no país soviético, chamada de McComplex. O primeiro produto a ser produzido pelo McComplex foi o pão para hambúrguer (*hamburger bun*), o qual não existia na antiga União Soviética. Praticamente tudo, desde batatas congeladas até massa para tortas teve que ser produzida no McComplex. Por se tratarem de produtos pouco comuns a cultura daquele país.

Após o fim da URSS, a Rússia desenvolveu consideravelmente sua indústria, apto de suprir gradativamente as necessidades da rede de *fast-food* americana.

---

<sup>8</sup> *New York Times* do dia 2 de fevereiro de 2010, página B3 do *New York Edition*. Entrevista com Viktor. A. Semenov, editada pelo jornalista Andrew E. Kramer.

Hoje o McComplex ainda existe, porém fabrica somente os pães de hambúrguer, todo o resto já é fornecido por empresas terceiras. Sendo 80% delas de origem Russa, ao contrário do que quando a rede começou que dentre os poucos fornecedores que tinha, apenas 20% eram nacionais. Em uma entrevista para o NY Times (*New York Times*), Jim Skinner, diretor executivo global da rede McDonalds disse: “*Our goal is to put the business in the hands of independent suppliers*” (Nosso objetivo é colocar a produção nas mãos de fornecedores independentes).

O Sr. Revyakin, pequeno fazendeiro cultivador de pepinos em 1990, hoje é conhecido como o Rei dos Picles (*King of Pickles*). Por ter aceitado fornecer à linha de produção deste ingrediente do McComplex, acabou por se tornar o maior produtor do país, vendendo pepinos para outras duas redes multinacionais de restaurantes. O Sr. Semenov ficou famoso como o Magnata do Alface (*Lettuce Magnate*), atende o mercado internacional com 150 tipos de saladas frescas pré embaladas. Depois do seu sucesso nos negócios, entrou para a vida política como Parlamentar do Partido Unido da Rússia (*United Russia Party*).

Em 2009, uma guerra comercial estava ameaçando a importação de frango dos Estados Unidos, então a empresa Miratorg se encarregou da produção dos *Chicks McNuggets* (mini empanados de frango fritos), o que não poderia vir em melhor hora.

Mesmo sendo a Rússia conhecida por sua vasta produção de batatas, o processo industrial para este alimento ainda é precário, sendo as batatas ainda importadas, como Jim Skinner disse na entrevista ao NY Times, “*A população Russa tem o costume de comprar batatas inteiras para cortar e fritar ao invés de comprá-las congeladas e processadas, o McDonalds sozinho não tem demanda o suficiente para instalar uma nova rede de produção só para este produto*”.

Na mesma entrevista, o diretor executivo da rede Russa do McDonalds falou “*From the day it opened the gates on the \$50 million factory, McDonald’s had intended to hand out its functions to other businesses and eventually shut it down*” (Desde o dia em que abriram-se as portas da fábrica de US\$ 50 milhões, o McDonalds tinha a intenção de entregar as suas funções a outras empresas e, eventualmente, desligá-la). Ele disse ainda que sabia desde o primeiro dia, que o principal foco da empresa no país era encontrar fornecedores.

Hoje os restaurantes da rede empregam mais de 25 mil pessoas na Rússia, e juntando toda a rede de fornecedores do McDonalds no país, esse número sobe para 100 mil.

Mesmo com todos os novos fornecedores, o McDonalds na Rússia ainda não atingiu o padrão internacional. Este agora é o principal objetivo da empresa no país, como plano estratégico a empresa Arcos Dourados vai investir 150 milhões de dólares para construir 45 novos restaurantes e padronizar os existentes. A conquista do mercado Russo é muito importante, pois é um país chave para a região e outras empresas do mesmo ramo estão crescendo rapidamente.

Dentre as adaptações do cardápio a população russa, está a tortinha sabor cereja, pois as de banana e maçã não eram economicamente viáveis, devido a falta de fornecedores. Há a opção da batata frita tradicional, e a típica russa que é feita em forma de meia lua e com a casca, chamadas de batatas caipiras (*countrylike*). Além do café é servido também chás, como opções de bebidas quentes e leite puro.

Porém o maior diferencial da rede no país sem dúvida é o Menu *Makzavtraka* (menu executivo). Como forma de abranger seus negócios, a rede decidiu por montar pratos executivos para o café da manhã e almoço, já que a população não tem o costume de comer sanduíches durante estas refeições, neste menu encontramos costeletas de porco, ovos fritos, bacon com queijo, tortilhas com salada e carne, omeletes, pão na chapa, panquecas, etc... Como pode ser visualizado no site russo da empresa, [www.mcdonalds.ru](http://www.mcdonalds.ru).



## 2.5. Índia - “I” de Ideologia Complicada

A Índia nos últimos anos vem desenvolvendo um sistema econômico aberto, ainda que alguns traços da política econômica fechada estejam presentes conforme artigo da CIA<sup>9</sup>. Seus planos de reduzir o controle da tarifa sobre capital estrangeiro, que começaram no início dos anos 90, impulsionaram a aceleração econômica do país, que vem crescendo em média 7% ao ano, desde 1997. Sua indústria é bem diversificada, desde pequenas fazendas até grandes complexos agropecuários e com uma larga escala de fábricas de alta tecnologia. Pouco mais da metade da PEA continua trabalhando no campo, porém o setor de serviços é o que está impulsionando a economia nacional, com apenas um terço da força de trabalho, este setor é responsável por mais da metade do PIB.

A Índia investiu pesadamente na educação da sua grande população fluente em inglês para exportar serviços voltados à informática, tecnologia e criação de softwares aos mais diversos países do mundo. Em 2008, devido à crise que se iniciou no setor *subprime* dos Estados Unidos da America (empréstimos hipotecários até cartões de crédito e aluguel de carros, e eram concedidos, nos Estados Unidos, a clientes sem comprovação de renda e com histórico ruim de crédito), a Índia teve uma desaceleração econômica, crescendo 6,1% em 2009, mesmo assim foi o segundo maior crescimento entre as maiores economias, no mesmo período. A demanda interna do país foi a coluna de sustentação de sua economia durante a crise de 2008, pois gerava uma menor dependência dos resultados das exportações. Sendo o segundo país mais populoso do mundo, nada menos que 1.156.897.766 habitantes, sua PEA, também é a segunda maior, 467 milhões de trabalhadores, a efeito de comparação esse número equivale aproximadamente a 2,2 vezes a população do Brasil.

Apesar de ser a 4<sup>a</sup> maior economia do mundo, com seu PIB atingindo USD3,56 trilhões em 2009, a renda per capita do país é uma das mais baixas do mundo, USD 3.100,00, três vezes menor que a do Brasil, o que posiciona o país em 164<sup>o</sup> lugar. A expectativa de vida da população também é baixa, 66 anos, o que pesa muito para que o IDH do país seja de 0,612, o menor entre os países estudados e ocupando a 134<sup>a</sup> posição em relação ao mundo.

---

<sup>9</sup> CIA – The World Factbook – India, 2010.

É importante destacar que a religião predominante da Índia é o Hinduísmo (tradição religiosa que se originou no subcontinente indiano). O hinduísmo é freqüentemente chamado de Sanātana Dharma (सनातन धर्म) por seus praticantes, uma frase em sânscrito que significa "a eterna dharma, lei", cerca de 80% da população indiana é hindu. Uma das características do hinduísmo é o *Ahimsa* (princípio ético-religioso adotado principalmente pelo jainismo e presente no hinduísmo e no budismo, e que consiste na rejeição constante da violência e no respeito absoluto de toda forma de vida), isso faz com que 30% da população hindu da Índia seja vegetariana, como forma de respeitar as formas superiores de vida, é mais comum nas comunidades ortodoxas ao sul do país. O restante se abstém principalmente da carne de gado, sendo este considerado um animal sagrado, alguns vão até mais longe e evitam produtos feitos com o couro do bovino. Isso vem desde a época em que a civilização Védica (civilização Indu-Sarasvati que não é somente a mais antiga do planeta, mas também a maior da alta antigüidade. Existiu entre 7000 e 4500 a.C.) e *“seus descendentes (que acabaram por se tornar o que conhecemos como Índia hoje em dia) dependiam tanto das vacas para todo o tipo de produtos lácteos, que estas vieram por ser consideradas “cuidadoras” da humanidade a ponto de serem identificadas quase como uma figura maternal.”*<sup>10</sup>

Sendo assim nada mais desafiador para uma rede de restaurantes *fast-food* do que um país que não consome hambúrgueres bovinos. Mas a rede americana não iria perder a oportunidade de estar em um país com mais de 1 bilhão de pessoas.

O McDonalds abriu suas portas na Índia em Outubro de 1996, em Nova Deli. Seus funcionários foram exaustivamente treinados nos EUA e na Indonésia antes da inauguração. O cardápio foi completamente adaptado, não havia bebidas alcólicas, carne bovina e suína, em respeito a religião local. 40% do cardápio eram de produtos vegetarianos.

*“McDonald's opened its doors in India in VasantVihar, New Delhi in October 1996. Entered into two 50:50 JVs with Connaught Plaza Restaurants-Vikram Bakshi- North & Hardcastle Restaurants-Amit Jatia-*

---

<sup>10</sup> Heinrich Zimmer - Mitos e símbolos na Arte e civilização da Índia, 2005.

*West. Trained extensively, along with their Indian management team, in McDonald's in Indonesia and the US before launch.”<sup>11</sup>*

A primeira estratégia foi substituir os hambúrgueres bovinos por hambúrgueres de frango. O consumo de carne bovina não é proibido na Índia, mas para obter simpatia com a população, foi adotada essa substituição. De uma maneira geral, a população estava querendo “um pedacinho dos EUA”, mas com uma flexibilização em seus produtos, para que estivessem de acordo com os costumes locais.

*“Indians want a slice of America, but only once in a while. Inflexibility in their product mix could be their undoing.”<sup>11</sup>*

Simplesmente trocar toda carne bovina por carne de frango e peixe não era a solução de todos os problemas. Como visto anteriormente, boa parte da população era vegetariana. Há na Índia duas cozinhas, uma para os sanduíches e lanches vegetarianos e outras com os produtos de frango e peixe, para que os produtos vegetarianos não entrem em contato nenhum com a carne. Além disso, os cardápios e os funcionários eram separados por cores. Cardápio e uniforme verde era para a cozinha vegetariana, roxa era para a cozinha comum.

*“Two separate menus; green- veg, purple- nonveg. Separate veg, nonveg kitchens with dedicated staff, preparation and wrapping areas. Different uniforms for kitchen crew to distinguish roles. Clear segregation: Kitchen staff. Printed brochures of RMS to customers. Customer kitchen tours to assure service.”<sup>11</sup>*

Para ficar mais simples o entendimento, vamos usar o Brasil de exemplo. Digamos hipoteticamente que o McDonalds lança um lanche feito com carne de cachorro, eu não vou consumi-lo porque vai contra os meus princípios éticos, mas também gostaria de continuar consumindo o BigMac convencional, desde que esse fosse feito em uma cozinha onde não haveria contato nenhum com a carne de cachorro. Sendo assim as cozinhas separadas na Índia resolviam o problema com os vegetarianos.

---

<sup>11</sup> Dr. Amit Rangnekar - "Golden Arches, Case of Strategic Adaptation". 2005.

O slogan do McDonalds na Índia era *“McDonalds mein hai kuch baat”*, em português, “McDonalds um lugar para a família inteira desfrutar”. A ideia inicial era atrair o público infantil com promoções, cardápio diferenciado e propagandas em canais de desenho para que a família inteira fosse atraída.

Para que despertasse o interesse, o McDonalds inicialmente assumiu uma política de preços baixos, conforme a demanda ia aumentando, os preços foram subindo. Segundo o artigo do Dr. Amit Rangnekar, PhD em Marketing e Administração estratégica em Mumbai, de Junho de 2000 até Março de 2003, os preços aumentaram 140%. Mudando a estratégia e slogan da empresa, de *“McDonalds mein hai kuch baat”* para *“Toh aaj McDonalds ho jaaye”* em português, “Vamos aos McDonalds hoje”. Encorajando as pessoas a adotarem o McDonalds como um substituto à comida tradicional indiana e não mais uma opção para as pessoas experimentarem. Como cita o artigo *Golden Archs, Case of Study*, *“McDonald’s is not a substitute for Indian food, it’s just one more option for people to exercise.”*

O publico-alvo do McDonalds era menor do que 10% da população, isso porque a rede decidiu instalar-se inicialmente em cidades onde poderia assegurar a qualidade dos produtos e serviços, posteriormente partindo para outras cidades. A primeira fase foram as cidades de alta renda familiar e onde havia boa aceitação da população para comida e cultura estrangeira. A segunda fase foi expandir para pequenas cidades pólos ou cidades satélites, com uma região metropolitana relativamente grande, atraindo turistas de outras cidades. A terceira e última etapa foram os aeroportos e rodovias. Como é descrito pelo Dr. Amit Rangnekar:

*“Target Markets only < 10% population. We want to first concentrate on metros, then open branches in other cities. We want to set up outlets only in cities where we can ensure the quality of products. Phase I- Focus on cities of relatively high incomes where citizens are exposed to western food & culture. Phase II- Move to smaller satellite towns (Gurgaon,Pune). Positive spillover effect of reputation, Jaipur & Agra, to attract foreign tourists. Phase III- Malls, Multiplexes, Highways, Stations & Airports.”*

Outro ponto importante para o sucesso do McDonalds na Índia era a cadeia de suprimentos. O dilema dos fornecedores da rede americana naquele país era *“In some cases, Indian suppliers had the technology - but no market for the products*

*they produced besides McDonalds*” em português, “Em alguns casos, os fornecedores indianos tinham a tecnologia, mas não havia demanda para venda daqueles produtos senão ao próprio McDonalds”.

Foi adotada a política de usar fornecedores locais, desde suprimentos alimentares até arquitetos e pedreiros para os restaurantes. A relação era de benefício mútuo, já que os fornecedores ganhavam a oportunidades de expandir seus negócios, aprimorar seus métodos com tecnologia de ponta e até exportar para países vizinhos.

Enfim o McDonalds trabalha em sua cadeia de suprimentos desde que abriu as portas do primeiro restaurante na Índia e o seu sucesso se dá graças ao desenvolvimento de parceiros comerciais no próprio país desde o início das operações. Hoje o McDonalds da Índia conta com 38 diferentes fornecedores.

*“McDonalds, an international brand which was trying to make inroads into the country, developed its Indian partners in such a manner that they stayed with the company from the beginning. The success of McDonalds India was achieved by sourcing all its required products from within the country. To ensure this, McDonalds developed local businesses, which can supply it highest quality products. Today, McDonalds India works with 38 different suppliers on a long term basis and several other stand alone restaurants for its various other requirements.”<sup>12</sup>*

Para finalizar esse capítulo, traduzo as palavras do CEO do McDonalds na Índia Vikram Bakshi em 2003:

*“Houve um planejamento meticuloso antes de abrir o primeiro restaurante. Demorou seis anos para abrir o nosso primeiro ponto de venda, porque nós realizamos um levantamento detalhado, em seguida, identificamos o local e fornecedores, estudamos de perto os hábitos e gostos de comida indiana, antes de iniciar o mergulho. Nós temos sido muito cuidadosos em relação à nossa expansão e planos. O McDonalds atualmente opera 50 restaurantes fast-food na Índia. Estamos satisfeitos com os progressos realizados até agora e queremos chegar ao total de 100 restaurantes até 2006. O McDonalds se encaixa perfeitamente com a*

---

<sup>12</sup> Amit Singh Bisht – McDonalds Indian Supply Chain, 2009.

*cultura multiplex como nossos restaurantes proporcionam um ambiente luminoso e alegre e uma refeição muito agradável para a família.”*

Atualmente o McDonalds opera 91 restaurantes no país. Conforme dados do site oficial da rede na Índia<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> [www.mcdonaldsindia.com](http://www.mcdonaldsindia.com)

## 2.6. China - “C” de Competição Acirrada

Segundo artigo da CIA<sup>14</sup>, a China, durante os últimos 30 anos, passou de um país de sistema econômico centralizado, exageradamente fechado ao comércio internacional para um país orientado ao mercado, que fez com que o setor privado tivesse um elevado crescimento tornando o país o maior “competidor” da atualidade. As reformas começaram nos anos 70, quando o governo chinês começou a descentralizar a fiscalização, liberar os preços do mercado que eram regidos por tabelas, aumentar a autonomia das empresas estatais, desenvolvimento do mercado de ações e a criação de um sistema bancário diversificado. Com o crescimento do setor não-privado, as negociações e transações internacionais aumentaram gradativamente.

Desde 2005 a China mantém sua moeda (*Renminbi Yuan*) desvalorizada em relação ao dólar americano, num processo conhecido como câmbio fixo, onde o preço da moeda nacional em relação as demais não segue livremente a lei da oferta e procura, mas sim é normatizada pelo governo. Isso serve para que os produtos chineses no exterior tenham um preço reduzido, aumentando a sua competitividade.

Em 2009 a China se tornou a segunda maior economia do mundo, com um PIB de U\$D 8,789 trilhões, atrás somente dos Estados Unidos da América. Porém isso não se reflete em qualidade de vida. O IDH chinês ficou em 92º lugar em 2009, com 0,772, é considerado um IDH médio, é o segundo pior entre os países estudados. O fator mais agravante que leva o resultado para baixo é a renda per capita, devido a sua grande população, a maior do mundo com 1.388.612.968 habitantes, a renda per capita (que é o PIB dividido pela população) ficou em apenas U\$D 6.600,00, 128ª posição em relação ao mundo.

O governo chinês enfrenta numerosos problemas sócios econômicos que barram o seu desenvolvimento, dentre eles: fornecer trabalhos adequados e sustentáveis aos milhões de novos trabalhadores que incorporam a PEA todos os anos, reduzir crimes políticos e a corrupção, conter os danos ambientais acarretados por seu acelerado crescimento industrial, aumentar o consumo do mercado interno diminuindo assim a dependência externa.

---

<sup>14</sup> CIA – The World Factbook – China, 2010.

O setor agropecuário é o de menor relevância no país, apenas 11% da PEA, o setor industrial e de serviços ficam com 49% e 40% respectivamente. A China tem a maior população economicamente ativa do mundo, 812 milhões de habitantes em 2009.

Devido ao seu crescimento demográfico gigantesco, a China adotou um programa chamado “*One Child Policy*” (Política do Filho Único), que retira todos os benefícios sociais das famílias que tiverem dois ou mais filhos, tais como direito a educação e saúde. Nas regiões rurais, onde a fiscalização ainda é precária, isso acarretou num processo de não registrar os filhos subseqüentes, o que indica que a população da China é ainda maior do que o número oficial.

O McDonalds abriu suas portas na China em 1990 na cidade Shenzhen localizada na região Guangdong, ao norte de Hong Kong. O seu maior concorrente, *Yum! Brands*, empresa que detêm as marcas KFC (cardápio baseado em frango frito), Tacobell (comida típica mexicana) e Pizza Hut (pizza típica americana), já havia se estabelecido antes dessa data, e já era o líder no mercado chinês de restaurantes *fast-food*.

*“McDonald's lançou várias iniciativas na China para se adaptar às necessidades e gostos locais, a fim de ultrapassar Yum! Brands. Ela planejou abrir mais de mil restaurantes na China antes do Jogos Olímpicos de Pequim em 2008. Também com foco na abertura de mais restaurantes drive-thru na China. Como um dos patrocinadores oficiais para os Jogos Olímpicos de Pequim 2008 XXVIX, o McDonald's está contando com uma presença de alto nível para construir suas marcas no continente e para ganhar a preferência entre os consumidores chineses. McDonald's espera que a Olimpíada traga novos clientes e dando uma vantagem competitiva sobre Yum! Brands.”*<sup>15</sup>

Daniel Frishberg, autor americano de diversos livros sobre o mercado de ações e locutor de um programa diário de rádio sobre investimento chamado *The MoneyMan*, comenta sobre a forte expansão do McDonalds na China:

---

<sup>15</sup> Punithavathi Srikant e Doris R. John - "McDonald's in China". Artigo, 2008.



*“McDonald's é uma empresa que gostamos por sua presença global e contínua expansão. Se há um patrimônio de baixo risco no planeta, é a companhia de todos os americanos que fizeram Ronald McDonald famoso. McDonald's parece ter uma compreensão extraordinária sobre o potencial de crescimento global e o aumento da classe média nas economias emergentes. Na China, eles estão no lugar central, já que o boom da classe média na próxima década vai criar muitas riquezas. Eles têm uma grande vantagem: A China abriu seus primeiros mil restaurantes do McDonald's mais rápido do que qualquer outro país, fora os EUA, um sinal claro de que o país é muito receptivo para a comida fast-food. A cadeia tem planos de dobrar o número de seus restaurantes até 2013. A China é, de longe, onde McDonald's mais cresce no mundo.”*<sup>16</sup>

Desde que se instalou na China, o McDonalds já abriu mais de mil restaurantes, 80% deles funcionam 24 horas por dia, empregando cerca de 60 mil funcionários. Apesar dos planos de dobrar essa quantidade até 2013, William Mellor, jornalista da revista Bloomberg aponta que o McDonalds não tem condição de competir com a KFC em restaurantes *fast-food* na China.

*“Na China, a KFC tem alcançado tal posição dominante sobre o McDonald's e seus rivais locais que a imagem do coronel Harland Sanders é uma visão muito mais comum em muitas cidades chinesas do que o de Mao. Essa realização é notável em um país onde as empresas estrangeiras, muitas vezes tropeçam e correm em bloqueios no passado. O segredo para o sucesso da empresa-mãe da KFC, Louisville, Kentucky Yum-base! Brands Inc., pode ser atribuída à sua utilização de ingredientes locais - tanto na sua equipe de gestão como em seus menus. Nos 24 anos que vem operando na China, Yum contratou gestores chineses para construir parcerias com empresas locais na sua unidade de expansão e usaram seus conhecimentos para oferecer uma variedade de pratos regionais que apelam ao gosto nacional. Hoje, os clientes KFC podem comprar um prato de mingau, mingau de arroz que pode conter carne de porco, pickles, cogumelos e ovo em conserva, assim como comprar um balde de seu famoso frango frito. Em 2010, a Yum espera obter 36 por cento do lucro operacional total da empresa, estimado em US \$ 2 bilhões, dos mais de 3.700 restaurantes na China - ultrapassando pela primeira vez seus ganhos totais dos 19.000 Taco Bell, Pizza Hut, KFC, Long John Silver e*

---

<sup>16</sup> Daniel Frishberg - “Talk about How McDonald’s is Looking”. The MoneyMan, 2010.

*restaurantes que a A & W possui nos Estados Unidos. Yum anuncia em 18 de janeiro que vai vender suas redes Long John Silver e A & W para se concentrar na China.”*<sup>17</sup>

Mellor alerta que o sucesso da *Yum! Brands* se dá porque ela está se saindo melhor que o McDonalds em “se tornar mais chinesa”, ou seja na adaptação da comunicação e cardápio aos costumes e gostos locais. Ironicamente, é o ponto onde o McDonalds tem fama de ser muito eficiente.

Enquanto a KFC disponibiliza itens em seu cardápio que seriam irreconhecíveis aos cidadãos de sua terra natal, os EUA, o McDonalds vende praticamente os mesmo hamburghueses que vendia em seu país de origem.

A concorrência entre restaurantes *fast-food* na China vem aumentando nos últimos anos, o que dificulta ainda mais as operações do McDonalds. Redes orientais, tais como a *Dicos* do *Ting Hsin International Group* têm um cardápio mais favorável ao paladar chinês por ser uma empresa de origem Tailandesa.

O CEO do McDonalds na China, Kenneth Chan, avisa que “*Estamos comprometidos com a China, mudando a cara da marca para se tornar um lugar onde jovens consumidores queiram vir e ficar por mais tempo*”. O plano de abrir mais mil restaurantes até 2013 está se apoiando no sucesso da adaptação da marca ao mercado chinês, assim como fez a KFC. O McDonalds pretende no ano de 2011 inaugurar um cardápio novo com itens que vão de acordo com a conscientização do *health food*, ou comida saudável.

Kenneth Chan disse que está explorando novos modelos de franquia que dariam a companhia a habilidade de se inserir em regiões inteiras da China de uma só vez, invés de cidade por cidade. Ele ainda afirma “*demoramos 19 anos para abrir mil restaurantes, agora está na hora de aumentar o ritmo*”.

Hoje o McDonalds é a segunda maior rede de restaurantes *fast-food* da China, com 1200 restaurantes, logo a frente do *Dicos* que opera mil restaurantes e abaixo da KFC que contém 3200 restaurantes.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> William Mellor – “McDonald’s No Match for KFC in China as Colonel Rules Fast Food”. Bloomberg Markets Magazine, 26 de Janeiro de 2011.

<sup>18</sup> Fonte: Euromonitor, China Statistics Bureau. 2010.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo embasamento teórico, e todas as pesquisas feitas sobre o processo de adaptação do McDonalds nos países pertencentes ao grupo BRIC, é possível observar que a empresa teve sim diversas dificuldades para ganhar o público, porém essas dificuldades surgiram de fontes diferentes.

No caso do Brasil, o país em que a rede obteve o maior sucesso dentre os observados, a maior dificuldade da empresa foi educar a população ao padrão de comida *fast-food* típica americana, no país do feijão com arroz, não foi nada fácil mudar os hábitos de consumo para hambúrgueres e batata frita, ainda fazendo concorrência com as barraquinhas de cachorro-quente. O McDonalds tinha grande interesse no país pela abertura comercial a outros países da América do sul, superando assim, a concorrência interna deste país.

No caso da Rússia, que ainda integrava a antiga URSS, o modelo econômico adotado pela União não permitia a diversificação e personalização das linhas de produção, a própria rede de restaurantes teve que construir um complexo de fábricas para atender a própria demanda, o McComplex, existente até hoje, suprimindo assim a necessidade de fornecedores, que foram surgindo gradativamente com o desenvolvimento da indústria Russa após o término da URSS.

Já na Índia o fator da adaptação se agravou ainda mais por causa da religião, que não permitia o consumo de carne bovina. Todo o cardápio da empresa foi adaptado para o frango e produtos vegetarianos, a comunicação é muito bem estudada antes de ser veiculada, sendo separado os itens vegetarianos dos que contém carne, para não ofender a cultura local.

Se no Brasil um dos problemas era a concorrência interna, na China, o McDonalds vive uma disputada acirrada contra a rede internacional KFC, que obteve maior sucesso em adaptar seu cardápio aos gostos locais, sendo assim o McDonalds planejou modificar o cardápio e a “cara” da marca, para abrir mais mil restaurantes até 2013, tornando a China, atualmente, o país onde o McDonalds tem o maior ritmo de crescimento, ou seja, entrar forte para aumentar a competitividade.

Dessa maneira, é possível concluir que o fator de adaptabilidade do McDonalds foi fundamental para que a empresa se tornasse a maior rede de restaurantes do mundo, não importando o tipo de governo, religião, economia e população, o McDonalds obtém seu sucesso modificando o conteúdo de seu

cardápio, linha de produção, fornecedores e comunicação com intuito de preservar as características regionais a seu favor e educando a população ao hábito de consumo da comida *fast-food*.

#### 4. REFERÊNCIAS

- MINADEO, Roberto. **Marketing Internacional - Conceitos e Casos**. Rio de Janeiro, 2001. Thex Editora.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, 2001. Editora Prentice Hall, tradução Pearson Education do Brasil.
- BERNARD, Daniel Alberto. **Marketing Internacional**. Curitiba, 2007. Editora IBPEX.
- KEEGAN, Warren J. e GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo, 2003. Editora Saraiva.
- CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. São Paulo, 1989. Editora Aduaneiras.
- Portal da Central de Inteligência Americana. **World Factbook Brasil**. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.
- Tudo sobre o McDonalds, **Renato Figuinha**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tudo-sobre-o-mc-donalds/11178/>. Acessado em 21 de Fevereiro de 2010.
- McDonald's in Brazil: Culturally Appropriate Mk, **Conrad Kuttak**. Disponível em: [http://www.ethnographic-solutions.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=32&Itemid=40](http://www.ethnographic-solutions.com/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=40). Acessado em 28 de Fevereiro de 2010.
- McDonald's Marketing casestudy: International Marketing, **Katho Hogeschool**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=1JhnuFkfzY>. Acessado em 29 de Fevereiro de 2010.

Golden arches over Brazil, **Larry Luxner**. Disponível em:

<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0OQC/is\\_2\\_3/ai\\_100409402/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0OQC/is_2_3/ai_100409402/)>. Acessado em 30 de Fevereiro de 2010.

McDonalds - Estudo de MKT - Presentation Transcript, **Giovana Zuccari**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/vamoss/McDonalds-estudo-de-mkt>>. Acessado em 1º de Abril de 2010.

McDonald's By Marketing, **Mkting**. Disponível em:

<<http://mkting.wordpress.com/2007/03/21/mc-donalds/>>. Acessado em 1 de Abril de 2010.

Site Oficial do **McDonalds** no Brasil. Disponível em:

<<http://www.McDonalds.com.br/>>. Acessado em 2 de Abril de 2010.

McDonald's Concorrência e adequação à realidade brasileira, **Cassandra S. da Silva**. Disponível em:

<[http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/cenarios/case\\_mc\\_donalds.pdf](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/cenarios/case_mc_donalds.pdf)>.

Acessado em 20 de Fevereiro de 2010.

Portal da Central de Inteligência Americana. **World Factbook Rússia**. Disponível em:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>>.

Acessado em 15 de Fevereiro de 2010.

Site Oficial do **McDonalds** na Rússia. Disponível em:

<<http://www.McDonalds.com/countries/russia.html>>. Acessado em 10 de Maio de 2010.

CASE STUDY: McDonald's Russia, **Brand Strategy**. Disponível em:  
 <[http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-4919898/CASE-STUDY-McDonald-s-Russia.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-4919898/CASE-STUDY-McDonald-s-Russia.html)>. Acessado em 11 de Maio de 2010.

Article: CASE STUDY: McDonald's Russia (food shortages), **Centaur Communications Limited**. Disponível em:  
 <<http://www.highbeam.com/doc/1G1-138295982.html>>. Acessado em 12 de Maio de 2010.

McDonald's Russia: A Jewel in the McDonald's Emerging Market Operations?, **D. Purkayastha e I. Perepu**. Disponível em:  
 <<http://www.icmrindia.org/CaseStudies/catalogue/Business%20Strategy/BSTR366.htm>>. Acessado em 2 de Maio de 2010.

McDonald's in Russia, **Sai Prasanna Rajendar Singh Rathore**. Disponível em:  
 <[http://www.ibscdc.org/Case\\_Studies/Strategy/Going%20Global%20and%20Managing%20Global%20Businesses/GGL0044.htm](http://www.ibscdc.org/Case_Studies/Strategy/Going%20Global%20and%20Managing%20Global%20Businesses/GGL0044.htm)>. Acessado em 4 de Maio de 2010.

McDonald's Russia: Managing a Crisis: Case Study, **B.Sc. David Molch**. Disponível em:  
 <<http://www.grin.com/e-book/133188/mcdonald-s-russia-managing-a-crisis#inside>>. Acessado em 5 de Maio de 2010.

Harvard Business School Issues Study of McDonald's Sustainable Supply Chain Efforts, **About McDonalds**. Disponível em:  
 <[http://www.aboutMcDonalds.com/mcd/csr/news/Harvard\\_Business\\_School\\_Issues\\_Study\\_of\\_McDonalds\\_Sustainable\\_Supply\\_Chain\\_Efforts.html](http://www.aboutMcDonalds.com/mcd/csr/news/Harvard_Business_School_Issues_Study_of_McDonalds_Sustainable_Supply_Chain_Efforts.html)>. Acessado em 7 de Maio de 2010.

From Russia with Love for McDonald's, **Retailer Daily**. Disponível em:  
 <<http://www.retailerdaily.com/entry/48505/russia-love-for-McDonalds/>>. Acessado em 8 de Maio de 2010.

Russia's Evolution, Seen Through Golden Arches, **Andrew E. Kramer**. Disponível em:

<<http://www.nytimes.com/2010/02/02/business/global/02McDonalds.html>>. Acessado em 17 de Maio de 2010.

Portal da Central de Inteligência Americana. **World Factbook Índia**. Disponível em:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>>.

Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.

Site oficial do **McDonalds** na Índia. Disponível em:

<<http://www.McDonaldsindia.com/>>. Acessado em 13 de Maio de 2010.

Novos hábitos de consumo na China, **Priscila Gambale**. Disponível em:

<<http://www.mundodomarketing.com.br/10,6241,novos-habitos-de-consumo-na-china.htm>>. Acessado em 14 de Maio de 2010.

McDonald's Advertising in China, **The China Expat**. Disponível em:

<<http://www.thechinaexpat.com/McDonalds-advertising-in-china/>>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.

Marketing Strategies of McDonalds, **Ritabrata Ghosh**. Disponível em:

<<http://www.scribd.com/doc/11520753/Marketing-Strategies-of-McDonalds>>.

Acessado em 24 de Fevereiro de 2010.

Awakening dragon index (business & marketing in china), **Piset Wattanavitukul**.

Disponível em: <<http://www.apmforum.com/columns/china20.htm>>. Acessado em 26 de Fevereiro de 2010.

Several Important Issues in Entering China Market, **China Window**. Disponível em:

<[http://www.china-window.com/china\\_market/china\\_business\\_alerts/several-important-issues-.shtml](http://www.china-window.com/china_market/china_business_alerts/several-important-issues-.shtml)>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.



McDonalds Investing In Training in China, **China CSR**. Disponível em:  
<<http://www.chinacsr.com/en/2010/02/10/7145-McDonalds-investing-in-training-in-china/>>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.

McDonald's Will Provide Free Wireless Internet Services In China, **China Tech News**. Disponível em:  
<<http://www.chinatechnews.com/2010/01/14/11399-McDonalds-will-provide-free-wireless-internet-services-in-china>>. Acessado em 24 de Fevereiro de 2010.

McDonald's in China - Case Study, **Punithavathi Srikant, Doris Rajakumari John**. Disponível em:  
<<http://www.icmrindia.org/Casestudies/catalogue/Business%20strategy/BSTR305.htm>>. Acessado em 26 de Fevereiro de 2010.

McDonald's conducts new concept for its China restaurants, **Xiamen CN**. Disponível em:  
<[http://www.whatsonxiamen.com/wine\\_msg.php?titleid=887](http://www.whatsonxiamen.com/wine_msg.php?titleid=887)>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.

Portal da Central de Inteligência Americana, **World Factbook China**. Disponível em:  
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2010.

Site Oficial do **McDonalds** na China. Disponível em:  
<<http://www.McDonalds.com.cn/>>. Acessado em 22 de Abril de 2010.

A história do McDonalds, **Mundo das Marcas**. Disponível em:  
<<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/mcdonalds-inveno-do-fast-food.html>>. Acessado em 20 de Março de 2011.

Influência da publicidade na relação de consumo. Aspectos jurídicos, **Marcus Vinicius Fernandes Andrade da Silva**. Jus Navigandi, Teresina, ano 9, n. 261, 25 mar. 2004. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/4982>>. Acessado em 31 de Março de 2011

Mcdonalds India Supply Chain, **Amit Singh Bisht**. Disponível em: <<http://www.articlesbase.com/marketing-articles/mcdonalds-india-supply-chain-729402.html>>. Acessado em 31 de Março de 2011.

Golden Archs - Case of Strategic Adaptation, Dr. **Amit Rangnekar NMIMS**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/2303069/Case-McDonalds-India-Launch>>. Acessado em 31 de Março de 2011.

Daniel Frishberg on McDonald's Growth Wave, **Daniel Frishberg**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/36311764/Daniel-Frishberg-on-McDonald-s-Growth-Wave>>. Acessado em 1º de Abril de 2011.

McDonald's No Match for KFC in China as Colonel Rules Fast Food, **William Mellor**. Bloomberg Markets Magazine, 26 de Janeiro de 2011. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/2011-01-26/mcdonald-s-no-match-for-kfc-in-china-where-colonel-sanders-rules-fast-food.html>>. Acessado em 2 de Abril de 2011.

McDonalds joins the line looking to expand in China, **Laurie Burkitt**. Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704098304576020830238966502.html>>. Acessado em 2 de Abril de 2011.

Os perigos escondidos do Fast-Food, **Kazulo Fitness**. Disponível em: <<http://fitness.kazulo.pt/2395/os-perigos-escondidos-da-fast-food.htm>>. Acessado em 2 de Abril de 2011.