



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E ARQUITETURA**  
**CURSO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**MARCOS PORTNOI**

**McDONALD'S: ESTUDO DE MARKETING**

**Salvador – BA**  
**2003**

## SUMÁRIO

OBJETIVO.....	3
PEQUENO HISTÓRICO.....	3
PRODUTO.....	3
PREÇO.....	6
PONTO DE VENDA.....	6
PROMOÇÃO.....	9
REFERÊNCIAS.....	11

## OBJETIVO

Este relatório tenciona analisar a empresa **McDonald's Corporation** sob o ponto de vista de *marketing*. Focar-se-á quatro pontos básicos: produto, preço, ponto de venda e promoção.

## PEQUENO HISTÓRICO

Em 1954, Raymond Albert Kroc, distribuidor exclusivo de uma máquina de fazer milk-shakes chamada *Multimixer*, soube que dois irmãos, Dick e Mac McDonald, operavam um restaurante na Califórnia, EUA. Tal restaurante possuía oito das máquinas de milk-shake funcionando ao mesmo tempo, um dado notável. Em visita ao restaurante, Ray Kroc espantou-se com a quantidade de fregueses e a velocidade do atendimento. Propôs então abrir mais restaurantes para os irmãos McDonald's, para os quais ele poderia vender suas máquinas de milk-shake. Ray Kroc tornou-se o primeiro franqueado da empresa em 1955 e, em 1961, tornou-se proprietário da companhia, comprando-a dos irmãos McDonald's por US\$2,7 milhões.

Em 2001, a McDonald's Corporation possuía cerca de 30 mil restaurantes em diversos países; um total aproximado de 1,5 milhão de funcionários e US\$40,6 bilhão de faturamento global.

## PRODUTO

O produto da McDonald's é a refeição rápida, ou *fast food*. Em seu menu constam sanduíches, saladas, sorvetes, refrigerantes, biscoitos, sucos, batatas fritas e outros itens, que variam de país a país e também com a época do ano, ou plano de marketing. O maior dinamismo do cardápio, com inclusão de novos itens temporários ou não, foi incrementado há vários anos, como estratégia de conquistar novos clientes e manter a fidelidade.

Em adição, a rede de restaurantes procura adaptar o cardápio à cultura e hábitos regionais. Alguns itens só existem em certos países, a exemplo do Cheddar McMelt no Brasil, os extensos cardápios de café da manhã nos EUA e Hong Kong e os dez tipos de menu na Índia, que variam conforme o distrito ou região e que trazem os pitorescos sanduíches

vegetarianos ou de carne de cordeiro (o *Maharaja Mac*), em lugar de carne de vaca. Em Israel, há restaurantes *kosher*<sup>1</sup> onde não se vendem cheeseburgueres ou outros produtos derivados do leite. No Uruguai, vende-se um hambúrguer com um ovo cozido por cima, o *McHuevo*, e serve-se cerveja nos restaurantes da cadeia na Alemanha.

O nome dos itens também sofre algumas modificações, como o *Quarter Pounder with Cheese* original (que significa que o hambúrguer possui  $\frac{1}{4}$  de libra antes do cozimento, ou aproximadamente 113 gramas), que recebeu a denominação curiosa de “Quarterão com Queijo” no Brasil e *McRoyal* ou *Hamburguer Royal* em países da Europa. Locais onde se usa o sistema métrico, a referência “ $\frac{1}{4}$  de libra” não é cativante.

Itens de promoção temporários, mas que obtém êxito além do esperado são incorporados ao cardápio definitivo. Assim aconteceu no Brasil com o *Cheddar McMelt*, o *McMilla* e o sanduíche que é o ícone da rede, o *BigMac*, criado em 1968 por um franqueado.

Pode-se não apreciar o sabor, o teor nutritivo ou o ambiente de um restaurante do tipo *fast-food*, mas é inquestionável que o padrão de higiene, do serviço e velocidade de atendimento do McDonald's tornaram-se caso de estudo de universidades e hoje são praticamente requerimentos mínimos para qualquer empresa que deseje atuar no mesmo segmento. O rigor na higiene abrange desde a produção dos ingredientes até seu manuseio na loja. Na fábrica de hambúrgueres em São Paulo, a carne passa por várias baterias de testes microbiológicos desde que sai do freezer até a embalagem. As cozinhas são sempre visíveis aos fregueses e podem ser visitadas.

O controle de qualidade sobre os produtos é tão completo que um *BigMac* consumido na Alemanha é rigorosamente idêntico ao mesmo preparado no Brasil, no que tange aos ingredientes, forma de preparo e sabor geral. Para isso, a empresa especifica seus parâmetros para os ingredientes e matéria-prima a seus fornecedores e mantém controle sobre o que é produzido. Isso abrange o fornecimento de sementes para o plantio das batatas, de forma que todas as batatas-fritas em qualquer restaurante sejam semelhantes, no controle da temperatura e tempo exatos de fritura e também do tipo de óleo, e na montagem de fazendas de criação de gado, de forma que as carnes de hambúrguer atendam às especificações.

---

<sup>1</sup> Na religião judaica, *kosher* (que significa “apropriado” em hebraico) refere-se aos métodos apropriados para preparação de alimentos e também para seu consumo. Por exemplo, carne de porco não é *kosher* e não pode ser consumida, bem como a mistura de carne e derivados de leite.

Por fim, a forma de embalagem do alimento é característica: são feitas para permitir o manuseio dos produtos sem contato com o alimento, usando-se caixinhas de papelão e outros apetrechos que facilitam o transporte. Pode-se assim consumir a comida dentro do restaurante ou levá-la para outro local (que é um dos fundamentos do conceito *fast-food*).

O serviço rápido é outra característica explorada pela rede. Os produtos são feitos nos restaurantes numa quase linha de produção, esquema que foi copiado à exaustão pelas mais diversas cadeias de alimentação. O ritmo de produção é cronometrado de acordo com a expectativa e experiência de venda dos itens, que vão sendo armazenados em fileiras ao alcance dos balconistas. Isso permite que o alimento esteja quase sempre já pronto quando o cliente faz o pedido. Todo o processo de atendimento, desde o pedido até o pagamento e retirada da comida, é confeccionado para levar em média 4 minutos. A variação no tempo é grande, entretanto, dependendo da região e do tipo de refeição pedida. Nos EUA, o tempo de serviço pode ser inferior a dois minutos.

O padrão de serviço pode também ser considerado uma marca da rede. O rigoroso treinamento a que são submetidos os funcionários e proprietários das franquias tem o cliente muito bem atendido como foco. Os funcionários sempre se apresentam ao cliente de bom humor e com um sorriso, e vestidos uniformemente e de maneira limpa. É simbólico o fato de que as reclamações dos clientes são sanadas quase que invariavelmente sem perguntas e de imediato. Se um cliente alega um gosto duvidoso num refrigerante, o procedimento é descartá-lo e substituí-lo. É costume observar quando um cliente acidentalmente deixa cair um copo de refrigerante, derrubando seu conteúdo, e isto é percebido por um funcionário em qualquer ponto da loja, este se aproxima, pergunta sobre o tipo de refrigerante que havia ali e prontamente traz um novo copo cheio para o cliente, sem custo. Este relator já verificou esta prática e testou sua eficácia (por acidente) em alguns restaurantes da rede. O intuito é não apenas satisfazer o cliente, mas encantá-lo.

Todas essas características buscam estabelecer um padrão elevado de qualidade para as refeições, para o tipo de serviço proposto, e também de uniformidade (a certeza de receber uma refeição idêntica independente do restaurante da rede ou da ocasião), de sorte a formar um vínculo com o cliente: a fidelidade.

## PREÇO

Uma refeição do tipo *BigMac*, refrigerante e batatas fritas supre cerca de metade das necessidades calóricas diárias de uma pessoa e fornece boa quantidade de proteínas e carboidratos, e também de gordura. O custo atual ao consumidor, de cerca de R\$7,00, aproxima-se do preço cobrado por restaurantes do tipo “prato feito”, composto por arroz, feijão, bife ou frango e salada. Ainda que esta última opção pareça mais saudável do ponto de vista nutricional, há que se verificar que os restaurantes que servem tais pratos têm uma probabilidade maior de seguir regras de higiene mais “flexíveis” que as objetivadas pelas grandes cadeias de *fast-food* como a McDonald’s. E, sob a questão fiscal, estes restaurantes freqüentemente não emitem nota fiscal, o que não traz contribuição para o Estado. Nestes aspectos, o preço praticado pela McDonald’s em suas refeições, mesmo não se classificando como muito baixo, é acessível e representa uma forte opção de alimentação com alto padrão de higiene e preparo e, principalmente, comodidade e rapidez no atendimento.

Basicamente, a estratégia de precificação (que varia de restaurante para restaurante) prevê três modalidades:

1. preços individuais para cada item do cardápio;
2. preços únicos para refeições, compostas em geral por um sanduíche, refrigerante e um acompanhamento, que são menores que a soma dos preços individuais;
3. promoções temporárias para alguns itens, com preços mais agressivos.

Uma curiosidade é que o poder de penetração e popularidade da marca McDonald’s transformou o preço de seu produto principal, o *BigMac*, em índice econômico, usado por vezes para comparar custo de vida entre países e regiões.

## PONTO DE VENDA

A McDonald’s reserva para si a responsabilidade e a função de escolher os pontos comerciais onde instalará seus restaurantes, sejam próprios ou franqueados. Estes serão propriedade da empresa e serão alugados aos franqueados por uma taxa sobre o faturamento que varia, no Brasil, de 5 a 15%. Considerados percentuais muito elevados, vários

franqueados no país (cerca de um terço deles) motivaram-se a entrar em litígio contra a empresa, e alegando também que seus negócios estavam sendo prejudicados pela abertura excessiva de restaurantes pela cadeia, resultando em concorrência predatória.

Sem abordar esses méritos, a empresa costuma instalar lojas nos pontos mais movimentados de uma cidade, em especial em shopping centers, que podem até conter mais de uma loja. Internamente, são bastante iluminadas e com aspecto limpo. A disposição de espaços é facilmente discernível e também se tornou padrão para cadeias concorrentes: há um grande balcão onde os pedidos são feitos e as mesas para consumo. Se a loja for grande, pode ainda conter salão para eventos e parque com brinquedos para as crianças. Condimentos, guardanapos e canudos geralmente ficam à disposição em pontos estratégicos entre as mesas.

Na fachada, os restaurantes geralmente seguem um padrão que os torna facilmente identificáveis. O restaurante típico tem telhado vermelho, com duas inclinações (um grau menor na base e grau maior no topo) e com ornamentos brancos dispostos periodicamente, que seguem perpendicularmente ao telhado da base até o topo. As paredes são de tonalidade bege e contendo grandes vidraças dando para o interior da loja. Paisagismo completa a parte externa e o arremate final é a logomarca, composta pela palavra McDonald's escrita em letras brancas e com o "M" inicial estilizado no formato de arcos, na cor dourada. Essa logomarca foi considerada a oitava mais valiosa do mundo pela revista BusinessWeek em 2002, estimada em US\$26,4 bilhões. É praticamente um ícone e deu origem à expressão "*golden arches*", ou arcos dourados, como também é conhecida a rede McDonald's.

A fachada não é fixa, entretanto, e acomoda mudanças para se adaptar aos padrões locais ou condições especiais da construção. Ou ainda, para assumir propostas arquitetônicas diferenciadas e apelativas ao público. Na China, os restaurantes usam os caracteres chineses "Mai Dang Lao", para que se aproximem foneticamente da palavra "McDonald's" (ver Figura 1). Em Sedona, Arizona, EUA, os arcos da logomarca assumem a cor verde, em respeito às normas de arquitetura locais. Nos *Champs Elysées*, em Paris, França, o interior do restaurante adota uma atmosfera requintada.



(a)



(b)



(c)



(d)



(e)



(f)

**Figura 1: (a) Letreiro em caracteres chineses (Taipei, Taiwan) (Fonte: <http://www.zonalatina.com/Zldata63.htm>). (b) Letreiro em hebraico. (c) Arcos “verdes” (Fonte: [http://udel.edu/~acaro/pics/20030801\\_Sedona4McDonalds/full\\_3dscf0100.jpg](http://udel.edu/~acaro/pics/20030801_Sedona4McDonalds/full_3dscf0100.jpg)). (d) Interior da loja em Paris. (e) Interior em estilo praiano na costa basca, França. (f) Interior em estilo montanha, com mesas de madeira maciça, paredes de pedra e vigas de madeira. Briançon, França, área de esqui.**



Em sintonia com a filosofia de refeição rápida, a McDonald's também instala pontos em navios e trens, bem como quiosques de venda de sorvetes e, no Brasil – talvez o único país a exibir o serviço – a entrega a domicílio (McEntrega). A estratégia é simples: “cercar” o cliente, colocando lojas sempre mais próximas a ele.

## PROMOÇÃO

A empresa usa várias modalidades de promoção conhecidas no varejo. Pode-se destacar:

- campanhas com preço reduzido;
- lançamento de sanduíches diferenciados por tempo determinado, como os inspirados em países (McÍndia, McAustrália, McFrança);
- venda de sanduíches diferenciados em determinadas horas do dia, como a promoção *McNight*, que oferece o *BigMac* Super, um *BigMac* com três hambúrgueres;
- fidelização como a promoção “agora é fichinha”, onde se distribui fichas para compras acima de um determinado valor no *drive-thru*, e que posteriormente podem ser trocadas por produtos, e a promoção nos EUA baseada no jogo *Monopoly* (que é conhecido como Banco Imobiliário no Brasil), que dá prêmios aos clientes que conseguirem completar seqüências de fichas de uma mesma cor;
- campanhas beneficentes, como os domingos onde se dedica o dinheiro da venda dos sanduíches *BigMac* para uma instituição de caridade;
- propaganda em canais de televisão abertos e pagos, *outdoors*, revistas e outras publicações;
- merchandising com colocação da logomarca em placas de nomes de ruas, caixas de lixo e outros locais;

Internamente, para os funcionários, tem-se:

- premiações como o “funcionário do mês” e para as lojas que mais se destacaram em vendas e cumprimento de metas;
- estabelecimento de metas como vendas, tempo de serviço, tempo de preparo, e premiação correspondente;
- promoções para cargos de nível hierárquico superior e treinamento constante (a empresa mantém centros de treinamento conhecidos como Universidades do Hambúrguer, que treinam desde os atendentes até os proprietários de franquias);
- incentivo e apoio à prática de esportes.

A propaganda nos meios de comunicação tende a ser mais institucional, chamando para a marca e as campanhas sazonais. As propagandas próximas aos pontos de venda já tendem a exibir preços ao consumidor, provocando a tomada de decisão.

As campanhas institucionais costumam apelar para o jovem e para as crianças (segundo as próprias cadeias de refeição rápida descobriram, as crianças detém grande poder de escolha nas famílias). A última campanha mundial da rede, com o tema “Amo muito tudo isso” (adaptação do slogan original “*I’m lovin’ it*”), usa como trilha sonora um *hip-hop* e motivos do cotidiano com personagens jovens. É uma iniciativa nova para a empresa, pois as peças publicitárias não evocam o produto ou as lojas diretamente, e sim um espírito, uma atitude. Isso difere das peças tradicionais, que sempre mostravam imagens de pessoas nas lojas e dos produtos vendidos. A nova campanha lembra a filosofia de propaganda de certos cremes dentais, como o Sorriso (ex-Kolynos), e dos antigos comerciais de cigarros a exemplo do Holywood, com suas produções caríssimas e que evocavam o espírito de aventura e esporte, como esqui na neve e aquático, surfe e paraquedismo.

## REFERÊNCIAS

KAUFMANN NETO, Simon. **Entrevista concedida por telefone a Marcos Portnoi**. 23 out. 2003.

KHERMOUCH, Gerry. 2002 Global Brands Scoreboard. **BusinessWeek Online** [online]. New York, Aug. 5, 2002. Disponível em: <[http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_31/b3794032.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_31/b3794032.htm)>. Acesso em: 26 out. 2003.

MARTHE, Marcelo. Por trás daquele hambúrguer. **Revista Veja**, n. 1.729, 5 dez. 2001.

McDONALD'S Corporation [online]. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com>>. Acesso em: 23 out. 2003.

McSPOTLIGHT [online]. Disponível em: <<http://www.mcspotlight.org/>>. Acesso em: 24 out. 2003.

PEPIN, Jacques. Burger Meister Ray Kroc [online]. **Time Magazine**. Disponível em: <<http://www.time.com/time/time100/builder/profile/kroc.html>>. Acesso em: 23 out. 2003.