

MCDONALD'S: BRANDING E A CONTRIBUIÇÃO DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS E TECNOLOGIAS

McDonald's: branding and the contribution of logistic operations and technologies

McDonald's: gestión de marca y la contribución de operaciones logísticas y tecnologías



artigo

Gin Kwan Yue

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Pós-doutor pela Universidade Católica Portuguesa, Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP, Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Especialista em Administração pela FGV/SP e graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP.

E-mail: ginyue@uol.com.br

Paulo de Lencastre

Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.

Economista, doutor em Ciências Económicas Aplicadas pela Universidade Católica de Lovaina (Bélgica) e professor de Marketing e Branding na Universidade Católica Portuguesa.

E-mail: plencastre@porto.ucp.pt

RESUMO Este artigo apresenta uma discussão sobre a gestão da marca McDonald's com a contribuição das operações logísticas, realizadas por um operador logístico, numa relação de parceria estratégica e de novas tecnologias. As redes de restaurantes do tipo fast food apresentam uma grande dificuldade no abastecimento de suas lojas, aspecto agravado pela grande dimensão territorial do Brasil. A pesquisa realizada no Brasil e em Portugal, com gestores da marca, com os restaurantes e com o operador logístico procura explicar o sucesso da marca McDonald's, a mais valiosa no segmento de fast food.

PALAVRAS-CHAVE McDonald's, Marca, Operador Logístico, Restaurante Fast Food.

ABSTRACT This article presents a discussion about McDonald's branding with the contribution of logistics operations, performed by a logistics provider, in a strategic partnership relationship and new technologies. The fast food restaurant chains present a great difficulty in supplying their stores, an aspect aggravated by the large territorial dimension of Brazil. Research conducted in Brazil and Portugal with brand managers, restaurants and the logistics provider try to explain the success of the McDonald's brand, the most valuable in the fast food segment.

KEYWORDS McDonald's, Brand, Logistics Provider, Fast Food Restaurant.

RESUMEN El presente artículo presenta una discusión sobre la gestión de la marca McDonald's con la contribución de las operaciones logísticas, realizadas por un operador logístico, en una relación de asociación estratégica y nuevas tecnologías. Las cadenas de restaurantes de comida rápida presentan una gran dificultad para abastecer sus tiendas,

Como citar este artigo:

YUE, G. K.; LENCASTRE, P. McDONALD'S: branding e a contribuição das operações logísticas e tecnologias. *Signos do Consumo*, São Paulo, v.12, n.1, p 57-69, jan/jun. 2020.



Submetido: 29 nov. 2019
Aprovado: 30 jan. 2020

eso se agrava por la gran dimensión territorial de Brasil. La investigación realizada en Brasil y en Portugal con gerentes de marca, restaurantes y el operador logístico busca explicar el éxito de la marca McDonald's, la más valiosa en el segmento de comida rápida.

PALABRAS CLAVE McDonald's, Marca, Operador Logístico, Restaurante De Comida Rápida.

INTRODUÇÃO

A alimentação está na base das necessidades humanas. A Pesquisa de Orçamento Familiar 2008-2009 (POF) elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostrou que mais de um quarto das refeições no Brasil são consumidas fora do lar. Nos grandes centros urbanos este número passa de um terço. No mesmo estudo o IBGE aponta que os gastos das famílias com alimentação fora do lar evoluíram de 24% em 2003 para 31% em 2009.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) o faturamento do setor em 2016 foi de R\$ 614,3 bilhões, representando 9,8% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Deste volume, R\$ 477,1 bilhões foi destinado ao mercado interno, dos quais R\$ 154,2 bilhões foram consumidos pelo segmento de *Food Service* (FS). Ele é composto pelo mercado formado por todas as organizações que preparam refeições fora do lar, fazendo parte, principalmente, as cadeias de *fast food*, lanchonetes e restaurantes comerciais.

Dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) mostram a importância das franquias de alimentação. Este setor faturou R\$ 21 bilhões no primeiro semestre de 2018, representando 33% de toda a receita da *franchising*. Dentre as 50 maiores franquias, 17 se referem à alimentação e 18% das marcas atuam fora do País.

Este trabalho está voltado para a maior rede de restaurantes *fast food* do mundo: o McDonald's, uma rede que opera em 120 países no formato de franquia, em mais de 31 mil cidades, atendendo mais de 50 milhões de pessoas todos os dias. O estudo foi realizado para a organização sediada no Brasil e em Portugal.

As pesquisas na área de marketing mostram que a marca, é um aspecto importante na formação de valor agregado ao consumidor. Para Kotler e Armstrong (2003) marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho que auxilia o consumidor em sua identificação para reconhecimento de valor. O consumidor passa a associar a marca aos produtos de uma empresa, ou em termos mais genéricos de uma pessoa física ou jurídica, que lhe propõe uma oferta diferenciada da concorrência.

Segundo a Interbrand, uma consultoria global de marcas, a organização McDonald's possui a 10ª marca mais valiosa do mundo, valendo US\$ 43,4 bilhões em 2018, com crescimento de quase 5% em relação ao valor da marca de 2017. No ramo de *fast food*, o concorrente de rede internacional mais próximo é o KFC que ocupa a 86ª posição com o valor da marca de 5,48 bilhões. No universo de *fast food*, com exceção destas duas, não há outra rede dentre as cem marcas mais valiosas do mundo.

A Tabela 1 mostra alguns números da organização McDonald's: consolidados do McDonald's no mundo, do McDonald's no Brasil e em Portugal. Os dados confirmam a grandeza desta organização e sua grande penetração global.

Tabela 1: Dados gerais da organização McDonald's (final de 2016)

	Nº de restaurantes	Colaboradores	Receita anual (milhão de dólar)
McDonald's (mundial) ⁽¹⁾	36.899	1.700.000	24.622,0
McDonald's Brasil ⁽²⁾	902	50.000	1.361,9
McDonald's Portugal ⁽³⁾	150	6.000	não disponível

Fonte: ⁽¹⁾ McDonald's Corporation Annual Report 2016, disponível em <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/nfl/investor-relations-content/annual-reports/2016%20Annual%20Report.pdf>, acesso em 01/02/19; ⁽²⁾ Arcos Dorados Fourth Quarter & Full Year 2016, disponível em <https://www.arcosdorados.com/ir/wp-content/uploads/2019/03/4Q2016Release.pdf>, acesso em 01/02/19; ⁽³⁾ obtidos na entrevista com o máster franqueado de Portugal.

Para cadeias de redes franqueadas, a expansão garante a participação em maior número de locais, atingindo uma maior demanda. A expansão geográfica, para países de larga extensão, como por exemplo, o Brasil, traz um número elevado de dificuldades, principalmente por se tratar de alimentos, que demandam uma qualidade específica e exigências particulares para o transporte, como temperaturas controladas.

O estudo de Young, Hoggatt e Paswan (2001) mostrou que os 75% dos clientes da rede McDonalds tomam a decisão de comer no restaurante apenas cinco minutos, ou menos, antes da compra de seu lanche. Este dado corrobora a necessidade de um posicionamento estratégico da rede mostrando que é muito mais importante levar o McDonalds ao consumidor do que esperar que o consumidor procure livremente um restaurante.

Os restaurantes tipo *fast food*, em formato de franquias, visam buscar uma identidade de marca e para isto oferecem, como premissa, o mesmo cardápio e preços dos produtos iguais em todas as lojas. A pesquisa realizada por Yue (2007), posteriormente revisada por Santos e Cavaliere (2017) mostrou que uma das maiores dificuldades de operação dos restaurantes é a gestão dos insumos necessários para o funcionamento do restaurante. A primeira pesquisa identificou e a segunda confirmou que, entre as redes de restaurantes, existem diversas formas de gestão das atividades da cadeia de suprimentos, apresentando grande variedade nos processos de aquisição, armazenagem, controle de estoques e distribuição física dos insumos necessários aos restaurantes.

A realização das atividades logísticas pode estar sob responsabilidade dos franqueadores da rede, dos restaurantes, ou de ambos. Há também a opção de transferência destas atividades para terceiros, por meio de operadores logísticos, que assumem as diversas atividades de forma coordenada. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p.134) definem operador logístico como “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”. Esta é a solução adotada pelo McDonald's, que será detalhada neste trabalho.

A organização McDonald's, com sua vasta rede de restaurantes no mundo, é, há anos, a líder do mercado neste segmento de *fast food*. Se as redes adotam diversos modelos diferentes, qual é o modelo de operação que esta organização adota que a torna tão competitiva e que possa sustentar a liderança e o crescimento desta marca ao longo dos anos?

O objetivo deste artigo é apresentar detalhes das operações envolvidas na prestação de serviços de um restaurante do McDonald's, com destaque para a atual transformação das lojas com intenso uso de tecnologia. Busca-se obter *insights* que mostrem o apoio estratégico das operações logísticas e das tecnologias para o sucesso desta marca.

BREVE HISTÓRIA SOBRE A GESTÃO DA MARCA MCDONALD'S

Em 1948, os irmãos Mac e Dick McDonald transformaram um restaurante de sua propriedade em um do tipo *drive-in*, em São Bernardino, Califórnia. O cardápio foi reduzido a poucos itens e eles introduziram o *Speedee Service System*: esse sistema se caracterizava pela busca de eficiência. Como na indústria, o abastecimento dos insumos era organizado de acordo com uma espécie de montagem em série para os hambúrgueres, com redução de desperdícios, resultando em um sanduíche sempre de mesmo padrão, com muita rapidez e de baixo custo (FONTENELLE, 2007). O sucesso do restaurante levou os irmãos a começarem a franquear seu conceito.

Ray Kroc visitou os irmãos McDonald em 1954 e observou que o restaurante servia refeições rápidas e vivia lotado, o que o levou a se tornar seu agente de franquia. Ele abriu o primeiro restaurante pelo McDonald's System, Inc., predecessora do McDonald's Corp. em Des Plaines, Illinois, em 15 de abril de 1955. A ideia era servir hambúrgueres de qualidade, com serviço rápido e cortês, em um ambiente totalmente limpo, conceitos até hoje ligados à marca. O McDonald's adquiriu os direitos da empresa dos irmãos em 1961 por US \$ 2,7 milhões, quando teve início a expansão do McDonald's para mercados internacionais.

Em 1952, os irmãos Mac e Dick procuraram o arquiteto Stanley Clark Meston com objetivo de desenhar um logo para um restaurante McDonald's de estrada. A partir da ideia de Dick, que havia desenhado dois semicírculos, Meston desenhou um par de parábolas altas de metal pintadas de dourado néon. Os arcos de Meston estrearam em 1953 com a primeira franquia do McDonald's em Phoenix, no Arizona. Posteriormente, os arcos parabólicos dos restaurantes foram transformados graficamente, no arco duplo, ou no logo "M", aperfeiçoado em 1968, surgindo o logo do McDonald's, desde então reconhecido mundialmente.

Na visão de Aaker (2015, p.10) a marca McDonald's está associada ao seu logo no formato de arcos dourados, que é muito importante porque "pode ser a base do relacionamento com o cliente, decisão de compra, experiência de uso e fidelidade de marca". Para Perez (2016, p.66) "uma marca existe em um espaço psicológico, na mente das pessoas, dos consumidores e não consumidores. Consiste em uma entidade perceptual, com um conteúdo psíquico previamente definido, mas que é absolutamente dinâmico, orgânico e flexível". O logo do McDonald's, adotado mundialmente estabeleceu a correlação do produto e as questões relacionadas a sabor e aroma com a percepção de uma organização moderna, em evolução e prestando serviços de qualidade no restaurante. Para Jones et al (2002) a gestão da marca teve uma importância vital para introdução, crescimento e desenvolvimento com sucesso de redes de *fast food* na Grã Bretanha. É razoável pensar que a gestão da marca McDonald's é um dos grandes fatores que a faz manter sua liderança mundial.

O crescimento de uma rede, com a adição de novas unidades não garante, por si só, a competitividade, pois o valor agregado ao cliente é obtido no restaurante, onde a refeição é produzida e oferecida ao cliente.

Para Lencastre e Corte-Real (2007, p.103) “olhar a marca na perspectiva da relação vendedor vs. cliente, esquecendo que a atividade da marca não se restringe a produtos e clientes, mas à pluralidade das relações de troca da organização com os seus públicos” é o que os autores denominam de *customer myopia*, ou seja, as organizações devem olhar a marca de forma mais abrangente, considerando todas as trocas que ocorrem em função da marca. No caso do restaurante tipo *fast food*, esta visão explica que uma marca como o McDonald's seria mais do que a venda do sanduíche na loja, mas também as relações com seus fornecedores, em especial o operador logístico, que é o responsável pelo suprimento de todas as necessidades da loja para um bom atendimento ao público-alvo. Deste modo, a gestão da marca deve considerar, em conjunto, os processos de serviços prestados ao seu cliente, garantindo o que ele espera.

Para a rede de restaurantes McDonald's, que trabalha com produtos padronizados, a marca está associada tanto à organização como também à forma como o produto será entregue ao cliente, envolvendo todos os serviços necessários no restaurante. Na visão de McDonald e Chermetony (2001, p. 344) marcas baseadas em serviços têm que lidar com múltiplas interfaces com seu consumidor, quando este consome a marca. Eles afirmam que “para melhorar a força da marca, os gerentes precisam moldar esse conjunto de percepções para que o público-alvo pense na marca em termos positivos”.

Nos últimos anos o McDonald's vem promovendo remodelações profundas nas lojas da rede do mundo, visando modernizar a imagem da marca para seu público. O novo formato dos restaurantes, denominado de *flagship*, busca incorporar as principais mudanças do nosso tempo contemplando os novos hábitos e novas tecnologias que surgiram no mundo com o desafio de preservar a imagem da marca. Os espaços buscam garantir a funcionalidade e serem acolhedores ao mesmo tempo. A integração de tecnologia, conforto e beleza tem o objetivo principal de proporcionar experiências agradáveis ao cliente. A tecnologia está presente em diversas situações, sendo a principal o totem - *Self Order Kiosk* (SOK's) - para o cliente fazer o seu pedido. As lojas oferecem também espaços tecnológicos para entretenimento como balcão com tablets à disposição com acesso à internet e jogos, mesas interativas - *Magic Table* - com jogos acionados por sensores de movimento e projeção.

OPERAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA REDE DE RESTAURANTES

Uma cadeia de suprimentos pode ser considerada como um conjunto de organizações voltadas para o atendimento das necessidades do cliente (CHOPRA e MEINDL, 2011). Isto implica em que todas as organizações envolvidas devem se voltar para o único elo que agrega valor a toda a cadeia, no caso o consumidor do restaurante e gerar sua satisfação. A integração entre os diversos processos é uma questão chave no gerenciamento dos processos da cadeia de suprimentos (PIRES, 2004).

O restaurante *fast food* de uma rede de restaurantes, está inserido em uma cadeia de suprimentos com os seguintes participantes: o próprio restaurante, a organização franqueadora, os fornecedores de

insumos do restaurante, os fornecedores de serviços logísticos realizando atividades como transporte e armazenagem e o cliente do restaurante. É uma cadeia de suprimentos complexa, pela presença de inúmeras organizações e, principalmente, pela necessidade de atendimento de diversos restaurantes, muitas vezes, distantes geograficamente.

É função principal da franqueadora gerenciar a marca da franquia e torná-la valiosa para o cliente final, cuidando da expansão da rede, desenvolvendo novos produtos para o mercado e oferecendo suporte ao franqueado. A operação de uma rede de restaurantes, que busque identidade de sua marca, usualmente adota um cardápio homogêneo para as unidades da rede. Para Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 286) “o McDonald’s construiu uma marca global baseada em valores universais e altamente relevantes em todos os mercados locais. A mesma filosofia orienta o cardápio do McDonald’s. Os principais itens são idênticos em todo o mundo”. É responsabilidade do franqueado manter os padrões estabelecidos pela marca, garantindo a homogeneidade da qualidade definida.

A proposta de padronização traz diversos desafios no âmbito da gestão das operações, que devem ser decididas, em princípio, pela a franqueadora. Por exemplo, como garantir que todos os restaurantes recebam os mesmos insumos exigidos na preparação dos pratos do cardápio e com a mesma qualidade? Esta homogeneidade dos insumos pode ser garantida por diversos fornecedores? Onde estes fornecedores deverão estar localizados e de que forma farão a distribuição aos restaurantes da rede?

A escolha de diferentes estratégias logísticas envolvendo decisões de compras, armazenamento e distribuição destes materiais para os restaurantes, pode levar a resultados diferentes e influenciar na competitividade da rede de restaurantes. Como uma operação de serviço, o restaurante requer a presença do cliente para o atendimento. Esta condição limita o crescimento da organização, que está sujeita a uma demanda local e impede a competição em locais fora da possibilidade de captação de seus clientes (HOFFMAN e BATESON, 2003). A expansão da rede pode ser obtida pelo modelo de *franchising*, que possibilita a padronização e é o formato que se encontra nas redes de restaurante tipo *fast food* no mundo.

A logística tem grande importância na criação de valor para o cliente, mas seu custo elevado pode deteriorar a competitividade de um negócio. Estudos conduzidos por Bowersox, Closs e Cooper (2007), mostram que a despesa anual em logística, nos Estados Unidos, é de 10,1% do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com o Fundo Monetário Internacional, os custos logísticos representam em média 12% do PIB mundial (BALLOU, 2001).

O McDonald’s trabalha com a política de cardápio único em toda a rede e garante ao restaurante o recebimento de insumos homogêneos, para a preparação dos pratos do cardápio. Os ingredientes são comprados no formato e porções previamente estabelecidas de forma a facilitar o manuseio e preparação na cozinha. Para as atividades logísticas o McDonald’s estabelece uma parceria estratégica com um operador logístico (OL).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este artigo apresenta a natureza de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso. O método utilizado nesta pesquisa foi o de múltiplos casos, pela necessidade de se estudar diversos participantes da cadeia de suprimentos de restaurantes do McDonald's. O estudo de casos múltiplos traz a vantagem de um aumento na validade externa, o que significa uma maior possibilidade de generalização do estudo (YIN, 2001).

A pesquisa foi realizada em dois países - Portugal e Brasil - com quatro participantes da cadeia de suprimentos de um restaurante:

- organização franqueadora do McDonald's no Brasil: entrevista com o Diretor de Supply Chain
- McDonald's em Portugal: entrevista com um máster franqueado
- restaurante McDonald's no Brasil: entrevista com o gerente do restaurante
- operador logístico que atende o McDonald's no Brasil: entrevista com o Presidente

Organização McDonald's no Brasil

No Brasil, a rede chegou em 1979 e é operada, desde 2007, pela organização Arcos Dorados, máster franqueado da marca McDonald's em toda a América Latina, sendo a maior franquia McDonald's do mundo.

A entrevista teve o objetivo de conhecer aspectos detalhados das políticas de operação da rede e foi realizada no dia 13/09/18 com o Diretor de Supply Chain.

A divisão Brasil da Arcos Dorados possuía, ao final de 2017, 929 restaurantes, sendo 377 de franqueados e 552 de administração própria, distribuídos em 24 estados do Brasil. A rede produziu cerca de 500 milhões de sanduíches no ano, atendeu a dois milhões de clientes por dia, teve um faturamento da ordem de 1,5 bilhão de dólares no ano e possuía cerca de 50.000 colaboradores diretos. Estes números mostram a grandeza e justificam a liderança desta organização no segmento de restaurantes *fast food*.

O entrevistado falou sobre as transformações que o McDonald's está promovendo em todo o mundo. Esta mudança também está ocorrendo no Brasil, com a escolha da unidade Henrique Schaumann, de São Paulo, como a primeira unidade *flagship* implantada no Brasil e aberta ao público em 2017.

O cardápio é uniforme para toda a rede e é composto principalmente de hambúrgueres, a base de carne e frango, além de saladas, acompanhamentos e sobremesas. A filosofia da rede é dedicar-se exclusivamente à tarefa de preparar refeições e servi-las aos clientes com serviço rápido e cortês, em um ambiente totalmente limpo e agradável. Por isso não produz nenhum dos ingredientes que utiliza em seus produtos. Todas as funções logísticas são de responsabilidade de um terceiro, o OL, em uma parceria estratégica. As lojas podem operar com estoques reduzidos, pois há a garantia de fornecimento a partir do estoque centralizado e administrado pelo OL. Esta questão é muito importante porque as lojas estão geralmente situadas em áreas de alto valor comercial e a liberação de espaços permite uma ocupação de maior valor agregado ao negócio e ao cliente. O relacionamento entre o OL e o McDonald's pode ser considerado como uma aliança estratégica, pois o elemento confiança está presente em todas as definições das atividades, planejamento, elaboração e acompanhamento das diversas etapas do

processo. O relacionamento entre o McDonald's e seus fornecedores também tem a característica de uma aliança estratégica. Há diversos fornecedores exclusivos, cujas indústrias foram estruturadas de acordo com os padrões de qualidade da rede, que produzem com exclusividade para ela, numa parceria de longo prazo. Os planos de expansão da rede são compartilhados com os fornecedores e com o OL. Para o fornecedor isto gera maior confiança em caso de investimentos. Todos os fornecedores são auditados para garantir o cumprimento dos padrões mundiais da rede.

Ao final, o entrevistado afirmou que os três principais fatores para garantia e consolidação da marca McDonald's seriam: "a qualidade e integridade do produto, a capacidade na gestão dos processos e parcerias e, a gestão da marca".

O resultado desta entrevista mostrou a importância da gestão da marca como fator essencial para o sucesso da organização, como também, a importância da gestão das operações, que realizadas de forma eficaz, contribuem muito para o fortalecimento da marca. Sobre a gestão da marca, o entrevistado ressaltou a importância da rede apresentar sempre novidades e se transformar ao longo do tempo, acompanhando a evolução da tecnologia e dos costumes da sociedade.

McDonald's em Portugal

Em Portugal, havia em 2016, 150 restaurantes da marca, sendo 38 franqueados. O primeiro restaurante foi aberto em 1991 no Cascaishopping e atualmente a rede está presente de norte a sul do País e ilhas, empregando cerca de 6.000 colaboradores.

A entrevista teve como objetivo conhecer detalhes dos restaurantes do McDonald's em Portugal. Foi realizada no dia 19/07/18 com um franqueado máster, proprietário de quatro restaurantes em Portugal e a visita foi à unidade situada em Vila Nova de Gaia.

Portugal acompanha *pari passu* as transformações da rede - já há diversos restaurantes *flagship* implantados e a unidade visitada segue este padrão.

O restaurante oferece áreas para lazer, entretenimento e intensa presença de tecnologia. No salão principal estão instalados totens - *Self Order Kiosk* (SOK's) - e tablets à disposição, com acesso à internet e jogos. A tecnologia também está presente para apoio das operações. Os totens, assim como os caixas estão ligados ao sistema da cozinha: assim que o cliente conclui um pedido e efetua o pagamento, a informação do pedido é enviada à cozinha e a operação da montagem do lanche se inicia. O sistema mostra em um painel que o lanche está em fase de preparação e o cliente pode acompanhar o andamento de seu pedido, pela tela digital onde são mostrados os lanches em produção e os que forem sendo concluídos.

A cozinha é composta por duas linhas de montagem de sanduíches completas e ambas têm os mesmos ingredientes e aparelhos disponíveis e podem montar qualquer tipo de sanduíche do cardápio, segundo a padronização da rede. Em cada linha de montagem há quatro estações fixas:

1ª estação: preparação do pão. O montador coloca o pão solicitado (há seis tipos de pães) no equipamento que irá tostar o pão, aquecê-lo, caramelizá-lo, por meio da adição de uma camada que sela o pão, preparando-o para receber ingredientes mais úmidos sem perder a consistência crocante do pão;

2ª estação: colocação de ingredientes como cebola, picles, queijo, alface e molhos;

3ª estação: colocação da carne escolhida no pedido. Há várias opções: carne bovina (quatro tipos), de frango (quatro tipos) e peixe, apenas um tipo. As carnes já fritas ficam guardadas numa estufa - *Universal Holding Cabinet* (UHC) - que as mantém na temperatura adequada. Um *timer* auxilia no controle do tempo máximo de permanência, que é de quinze minutos, para que não se perca a qualidade do insumo. O uso deste equipamento permite que a carne esteja sempre à disposição para o operador que está montando o sanduíche, garantindo maior agilidade no atendimento ao cliente, valor muito importante para o negócio do McDonald's. Se ele tivesse que esperar a carne passar pela fritadeira, após o pedido do cliente, haveria uma espera e interrupção no fluxo de operação da linha de montagem do sanduíche. A decisão sobre a quantidade do estoque que deve ser mantido nas gavetas revela um *trade-off* entre rapidez e custo. A existência do estoque garante suprimento imediato para a preparação do lanche, permitindo atender o consumidor rapidamente. Mas se o estoque de carne for superestimado ou, não houver demanda suficiente durante o tempo de permanência de quinze minutos, haverá a perda do insumo, implicando em aumento no custo do lanche. O cálculo da quantidade a ser mantida na gaveta é, portanto, bastante complexo. É utilizado um algoritmo para este cálculo: inicialmente é feita a previsão de demanda, com base em dados históricos, levando em consideração o dia da semana e o horário. Para garantir maior precisão, esta previsão é ajustada segundo a demanda real que esteja ocorrendo no dia. Ao final, o cálculo deve prever a demanda dos próximos quinze minutos, daquele dia e momento. Este modelo matemático permite reduzir bastante as perdas do principal insumo do lanche. Vê-se novamente a tecnologia propiciando vantagens competitivas;

4ª estação: completa e embala o sanduíche e o coloca em uma esteira transportadora.

O sanduíche é direcionado para outros postos de trabalho, onde operadores completam o pedido com batatas, sucos, refrigerantes e preparam a bandeja para entrega ao cliente.

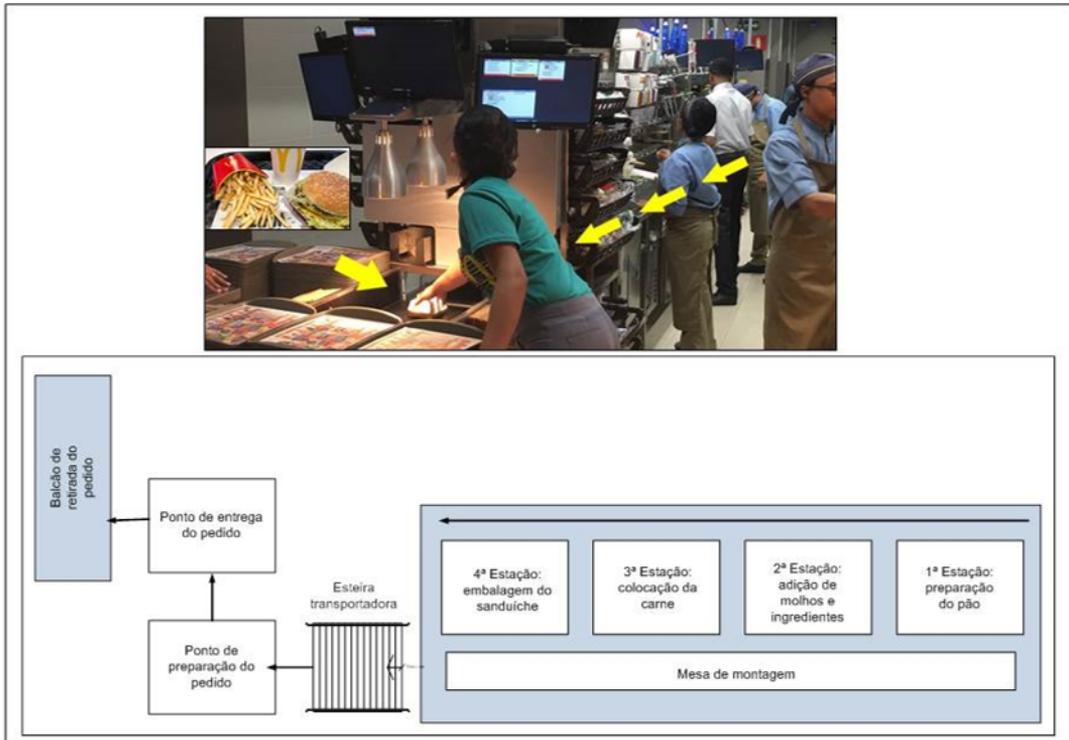
A Figura 1 mostra uma foto e o esquema da linha de montagem do sanduíche e o fluxo até a entrega do lanche solicitado pelo cliente.

No aspecto gestão de operações, pode se observar que há uma preocupação grande na utilização de equipamentos especialmente projetados para cada tarefa, sempre em busca de maior eficiência e menor risco de erro por parte do operador. Desta forma o McDonald's busca oferecer qualidade e rapidez, de forma equilibrada.

Os processos logísticos para atendimento dos restaurantes são realizados pelo OL internacional, com grande *expertise* nesta área, atendendo o McDonald's Portugal com exclusividade. O OL é responsável pela definição das políticas de administração logística de todos os insumos (cerca de 600 itens) necessários à operação de um restaurante, desde a compra dos insumos, sua armazenagem, gestão dos estoques e distribuição aos restaurantes. Os restaurantes realizam seus pedidos em um portal operado pelo OL. A unidade visitada é atendida duas vezes por semana pelo OL.

A marca McDonald's foi considerada por diversos anos a melhor marca de *franchising* portuguesa e é a líder neste mercado. Para o entrevistado, o McDonald's Portugal realiza com sucesso a missão de oferecer ao consumidor um pacote de serviços muito além da refeição.

Figura 1: Esquema de montagem do lanche



Fonte: elaborado pelo autor

Restaurante McDonald's no Brasil: localizado na cidade de São Paulo, na Avenida Henrique Schaumann, é o maior da rede McDonald's na América Latina.

A visita a esta unidade teve como objetivo conhecer aspectos detalhados do restaurante-conceito do McDonald's no Brasil e foi realizada no dia 18/01/19 com o gerente geral do restaurante. Seguindo a tendência internacional, esta loja foi reformada e inaugurada em julho de 2017, para ser uma *flagship*, a primeira da América Latina. Como todo restaurante-conceito, esta loja apresenta uma nova arquitetura e design, com mobiliário importado, desenvolvido por um arquiteto francês, reforçando a ideia de oferecer uma experiência completa ao cliente para que ele sinta prazer em voltar. “O novo restaurante-conceito reúne diversos elementos que atendem aos anseios dos consumidores de hoje em dia, que buscam mais conveniência e inovação na hora da refeição”, afirma Paulo Camargo, presidente da Divisão Brasil da Arcos Dorados. Os valores tradicionais do McDonald's continuam presentes, como pode ser entendido nas palavras de Roberto Gnyppek, vice-presidente de marketing da Arcos Dorados Brasil:

“eu ofereço conveniência. Com esse restaurante-conceito a ideia é reduzir o tempo e dar autonomia para o consumidor. Queremos oferecer serviços como fazer e entregar o pedido ainda mais rápido com qualidade, mas também com oportunidade de aproveitar mais os espaços do restaurante”.

A inovação está presente nas várias formas de tecnologia oferecidas para interação com o cliente: totens - *Self Order Kiosk* (SOK's), balcão com tablets à disposição com acesso à internet e jogos, uma mesa interativa - *Magic Table* - com jogos acionados por sensores de movimento e projeção. Há na loja um espaço dedicado à família e suas crianças, onde, além dos brinquedos tradicionais, traz tecnologia como a *Interactive Wall*, uma parede que projeta imagens das pessoas em movimento e permite a experiência da Realidade Aumentada.

Na cozinha o arranjo geral segue o padrão de restaurantes-conceito no mundo. Pelo porte da loja, ela possui quatro linhas de montagem de sanduíches que podem ser acionadas simultaneamente, em função da demanda do momento. Cada linha possui quatro estações de trabalho, que seguem a mesma descrição feita para o restaurante-conceito McDonald's de Portugal. Este arranjo possui a capacidade de atendimento de até 500 clientes por hora, segundo o entrevistado. A mesa de montagem é aquecida, possui controle de temperatura e de umidade, para garantir a qualidade do sanduíche. Este restaurante é atendido por um OL que realiza entregas três vezes por semana. Segundo o entrevistado a parceria é muito positiva e não há registro de falta de insumo para a operação do restaurante.

Perguntado sobre quais seriam os principais fatores para atração do cliente ao McDonald's, o entrevistado respondeu: "principalmente a qualidade reconhecida do produto", o que corrobora a importância da gestão de operações para a gestão da marca.

Operador Logístico no Brasil

A visita a esta empresa teve como objetivo conhecer os detalhes das operações do OL do McDonald's e foi realizada no dia 31/08/18 com o Presidente da organização.

É uma empresa multinacional, de origem americana, que iniciou as atividades para McDonald's em 1982, atendendo atualmente, de forma exclusiva, todos os restaurantes da rede. A empresa possui 980 colaboradores diretos no País. Está situada num condomínio industrial na cidade de Osasco, junto com dois fornecedores importantes da rede – o fabricante de carnes e o fabricante de pães. A reunião de fornecedores e o OL reduz o tempo de entrega, os custos de transporte e, principalmente, o custo de armazenagem dos pães e carnes. São responsabilidades do OL: a compra de todos os materiais, nacionais e importados, necessários para a operação dos restaurantes, a armazenagem dos insumos até o momento da necessidade dos restaurantes e a distribuição destes insumos aos restaurantes. O OL deve atender a todos os restaurantes do País e para isto conta com Centros de Distribuição (CD) em Osasco (SP), Jacareí (SP), Ribeirão Preto (SP) e Recife (PE). Nestes CDs são realizadas atividades de recebimento, armazenagem, separação dos pedidos dos restaurantes e a consolidação para o carregamento de caminhões. Os produtos dos restaurantes são transportados em caminhões especiais, projetados para acondicionar materiais em três temperaturas diferentes em seu interior: produtos secos (temperatura ambiente), resfriados (0 a 4°C) e congelados (-18°C).

A atividade de distribuição física é suportada pela tecnologia que define as rotas de cada caminhão. Esta roteirização é essencial para uma frota que percorre 23 milhões de quilômetros por ano, realizando 345 mil entregas. Um conjunto de indicadores monitora o desempenho dos veículos e de cada CD: tempo de descarregamento em cada loja, horário

de chegada e saída dos restaurantes, total de quilômetros percorridos na semana e no ano, consumo de combustível, total de caixas entregues na semana e no ano, caixas transportadas por rota e produtividade no carregamento do caminhão e no recebimento no restaurante. Outros dois indicadores – entrega no horário (*on time delivery*) e confiabilidade de entrega (*order reliability*) - medidos em porcentagem, avaliam a confiabilidade da operação.

Todos os restaurantes estão conectados em um portal digital desenvolvido e implantado pelo OL para o Brasil, que tem o propósito de permitir a comunicação dos restaurantes com o OL: pedido de insumos, comunicações, *recall* e reclamações.

A presença do OL na rede garante que os restaurantes possam concentrar seus esforços na atividade *core*, que está voltada ao atendimento do cliente. Para a organização McDonald's, o OL é essencial para o plano de expansão, pois conta com a garantia do abastecimento das lojas em qualquer local do País. Para o entrevistado, a parceria com o McDonald's pode ser considerada estratégica, trazendo muitos benefícios para as duas organizações e é uma das razões para o sucesso do McDonald's.

O site do OL sintetiza a importância deste trabalho: “nossa promessa aos clientes é simples, mas ousada: facilitamos a gestão de excelentes restaurantes”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou uma discussão sobre a importância da gestão da marca, para a rede de restaurantes McDonald's. Os estudos e as pesquisas mostraram que os participantes da cadeia de suprimentos dos restaurantes McDonald's veem a grande importância que os processos logísticos representam para o sucesso da marca. No site americano, o McDonald's reconhece que a ação integrada dos franqueadores, fornecedores e colaboradores dos restaurantes é responsável pela grande força da marca e sustentação de sua liderança.

A política adotada pelo McDonald's mostra um modelo de negócios que exige alta integração com o operador logístico, que tem a responsabilidade estratégica de prover as operações de compra dos alimentos, transporte, armazenagem, separação, empacotamento e distribuição aos restaurantes.

Estes, por sua vez, podem se dedicar ao seu *core* principal, que é proporcionar uma experiência positiva aos clientes durante a permanência no restaurante. Até o momento, a organização soube responder ao seu mercado, face às transformações do mundo, com a incorporação das novas tecnologias às lojas da rede, que tem resultado em uma resposta favorável de seu público.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____; JOACHIMSTHLER, E. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/mercadointerno2016.pdf>, acesso em: 15/12/2018.

ABF - Associação Brasileira de Franchising. *Guia Oficial de Franquias ABF*. Edição 18, São

- Paulo. Editora Lamonica Conectada, 2016.
- Arcos Dorados. Demonstrações financeiras de 2016. <https://www.arcosdorados.com/ir.html>, acesso em 02/11/18.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. 4ª ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2011.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONTENELLE, I. A. *Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: história e desafios do McDonald's*. RAE, São Paulo, v.47, n.1, p. 60-70, jan-mar. 2007.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- IBGE. <http://www.ibge.org.br>, acesso em 10/01/2018.
- INTERBRAND. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/mcdonalds/>, acesso em 02/11/18.
- JONES, P. et al. Customer perceptions of services brands: a case study of the three major fast food retailers in the UK. *Management Research News*, v.25, n.6/7, p. 41-49. 2002.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.
- LENCASTRE, P.; CORTE-REAL, A. Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Organicom*, São Paulo, Ano 4, n. 7, p. 98-113, 2º semestre. 2007.
- Martin Brower. <https://www.martinbrower.com.br/sobre>, acesso em 02/11/18.
- McDonald's Brasil. <https://www.McDonald's.com.br/desenvolvimento-sustentavel>, acesso em 01/02/19.
- McDonald's Portugal, https://www.McDonald's.pt/media/Livro_McDonald's_historias-comm.pdf acesso em 01/02/19.
- McDONALD, M.; CHERMETONY, L. Corporate marketing and service brands-moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3/4, p. 335-352. 2001.
- SANTOS, B. A.; CAVALIERI, G. N. Os processos logísticos em redes de restaurantes tipo fast food no formato de cadeias franqueadas. (*Iniciação Científica* – FEA/Departamento de Administração), Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2018.
- PEREZ, C. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*, 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- PIRES, S.R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOUNG, J. A.; HOGGAT, C. D.; PASWAN, A. K. Food service franchisors and their co-branding methods. *Journal of Product & Branding Management*, v.10, n.4, p.218-227, 2001.
- YUE, G. K. Modelo de Negócio: Uma Proposta de Visão Integrada de Processos Logísticos em Redes de Restaurantes Fast Food. *Tese* - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.