

Estudo de caso

»» Desafios da administração no McDonald's no Brasil

O sistema McDonald's

Um cliente que faz seu pedido em um caixa do McDonald's em São Paulo vai encontrar o mesmo produto, caracterizado pela mesma qualidade, com rapidez no serviço e preços baixos que outro cliente em Lisboa, Moscou ou Nova York. No entanto, esses clientes não se dão conta do processo produtivo que está por trás da preparação do Big Mac, da batata frita e até mesmo da bebida que escolheu. O McDonald's possui um processo operacional cientificamente estruturado, que vem passando por contínuas modificações, como resultado do crescimento da empresa e de sua adaptação com o contexto.

O McDonald's foi criado em 1941, quando Dick e Mac McDonald's abriram seu restaurante *drive-in* baseado na padronização dos métodos de preparação de hambúrgueres, com especificações exatas de produto e equipamentos customizados. Por meio de um sistema de franquias, estabelecido em 1955, conseguiram se expandir não apenas nos Estados Unidos, mas em vários países.

O processo operacional do McDonald's tem como objetivo alcançar consistência e uniformidade em todas as lojas. Os tempos e os movimentos de todas as tarefas executadas na cadeia de *fast-food* são rigorosamente cumpridos pelos funcionários. A forma como se colocam os dois hambúrgueres na chapa, a temperatura ideal que ela alcança, a quantidade adequada de alface, queijo, molho especial, cebola e picles e o pão com gergelim são rigorosamente controlados para que o sanduíche esteja pronto dentro daquela caixinha, exatamente como aparece na foto, em qualquer lugar do mundo, salvo pequenas alterações regionais que, recentemente, a rede vem implementando. Até mesmo a quantidade de gelo que deve conter um copo de refrigerante, o tempo que a batata permanece fritando no óleo à determinada temperatura, a quantidade de sal que é colocada, enfim, todos os detalhes são rigorosamente estudados. A forma de atendimento, inclusive, é também rigorosamente controlada: "Bom dia, senhor, qual é o seu pedido?" – sempre com um sorriso no rosto –; "Gostaria de um McSunday para a sobremesa?"; "Uma torta?"; "Obrigado! Tenha um bom apetite e até a próxima!".

O aperfeiçoamento do sistema operacional do McDonald's só foi possível graças à restrição do cardápio em dez itens, fato que possibilitou a especialização e a uniformização padronizada. Todos os procedimentos foram formalizados em um manual de operações, com um total de 750 páginas, que descreve como os operadores devem fazer *milk-shakes*, hambúrgueres grelhados e batatas fritas, especificando detalhes de

forma e tempo de preparo. Um dos resultados dessa uniformização é a rapidez exemplar com que os atendimentos são realizados e a qualidade do serviço e dos produtos oferecidos, que são um dos motivos de orgulho da empresa e que a diferencia de seus concorrentes.



Política de recursos humanos do McDonald's

Uma característica na filosofia do McDonald's é que seus funcionários não são especializados em apenas uma área. Todos são treinados para atuar em todas as tarefas do restaurante, seja como caixa, seja na limpeza ou no atendimento. A escala de trabalho é frequentemente revezada para aumentar a motivação e o interesse pela atividade. Como resultado do incentivo ao estudo e ao aprimoramento profissional, a empresa se orgulha do fato de que mais da metade dos gerentes responsáveis pelos restaurantes começou como atendente, primeiro degrau da hierarquia profissional do McDonald's.

São duas as formas de iniciar uma carreira na empresa: como atendente, sem experiência anterior, ou pelo programa de *trainees* da empresa, reconhecido como um dos mais completos do mercado. Antes de chegar à loja, o atendente deve cumprir um período de treinamento com sucesso. Em seguida, à medida que se destaca em suas atividades, o funcionário pode ser gradativamente promovido a treinador, coordenador de equipe, *trainee* de gerente, segundo assistente, primeiro assistente e gerente operador. Em todas as etapas, são ministrados cursos de reforço nos centros de treinamento regionais.

Para garantir um ambiente de trabalho especial, o McDonald's se vale de uma série de iniciativas para aumentar a motivação dos funcionários e o envolvimento na execução dos serviços. O "Destaque do mês" ho-

»»

menageia um profissional de alta performance, eleito por seus colegas, com uma foto e um bônus de 25% do salário médio da função. A gincana "Na ponta da língua" avalia a compreensão dos atendentes sobre os Compromissos McDonald's por meio de perguntas realizadas mensalmente por telefone. As unidades nas quais o pessoal acerta todas as questões recebem um diploma. Outra competição que premia os profissionais que sabem tudo sobre os conceitos de qualidade, serviço e limpeza é a "All star", que distribui bolsas de estudo aos vencedores.



McDonald's no Brasil

A rede McDonald's conta com mais de 50 mil funcionários no Brasil. As características das tarefas desempenhadas fazem com que as oportunidades oferecidas pela empresa atraiam basicamente jovens na busca de seu primeiro emprego. Do atual quadro de funcionários no país, 91% têm menos de 25 anos e 55% são do sexo feminino. Trata-se de uma força de trabalho pouco qualificada, mas que passa por um sólido treinamento, além de ter plano de carreira e uma série de benefícios. A taxa de rotatividade da força de trabalho no McDonald's é de 116% ao ano. Mesmo alta, ainda é a menor taxa da indústria. Desde 1988, o McDonald's figura entre as "Melhores empresas para se trabalhar no Brasil", segundo o ranking do *Guia Exame*, tendo sido considerada, em 2001, como a "Melhor empresa".

Desde sua criação e os primeiros anos de expansão a partir de franquias, a relação da empresa com seus fornecedores e franqueados também é considerada um dos fatores-chave da administração. No entanto, a relação com os fornecedores nem sempre foi bem-sucedida. Quando, inicialmente, a empresa tentou negociar com os gigantes da indústria de alimentos, como Kraft, Heinz e Swift, recebeu respostas pouco amigáveis. As especificações detalhadas dos produtos demandados atraíram apenas fornecedores de escala menor que, em poucos anos, cresceram como consequência da relação com o McDonald's.

A filosofia do sistema McDonald's é dedicar-se exclusivamente à tarefa de preparar refeições e servi-las aos clientes; por isso, não produz nenhum dos ingredientes que utiliza em seus produtos. Atualmente, o McDonald's Brasil opera com cerca de 200 fornecedores. Alguns dos produtos são fabricados por fornecedores exclusivos, cujas indústrias foram estruturadas de acordo com os exigentes padrões de qualidade do McDonald's. Esse é o caso da Interbakers (fabricante de pães), da Braslo (carnes) e da Vally (fornecedora de tortas). Outros produtos são fornecidos por indústrias destacadas em seus segmentos, como Polenghi, Nestlé e Sadia, que adaptaram parte de suas fábricas para a produção dos ingredientes dentro das especificações do McDonald's.

Conceitos novos, como a criação de Food Town no Brasil, têm como objetivo reunir fornecedor e distribuidor lado a lado. A Food Town – ou Cidade do Alimento – é um complexo de produção e distribuição de produtos McDonald's. Concebida dentro de um conceito moderno e inédito no país para o setor de comércio de alimentos, a Food Town tem como principal vantagem a otimização dos processos, evidente na redução do tempo e do custo de transporte entre o fornecedor e o distribuidor, uma vez que eles estão situados lado a lado. Fruto de um investimento superior a 70 milhões de dólares, ela foi erguida pelas empresas Braslo (processadora de carnes), Martin-Brower (empresa da área de logística e distribuição) e Interbakers (fabricante de pães) em um terreno de 160 mil metros quadrados na região sudeste de São Paulo, no quilômetro 17,5 da rodovia Anhanguera. A Food Town é hoje um centro de referência de qualidade, não apenas no mercado brasileiro, mas também nos outros 119 países onde o McDonald's está presente.

Paralelamente, é pela relação com os franqueados que muitas das inovações da rede, voltadas para satisfazer as características dos mercados locais, nascem. Os orçamentos regionais voltados para a publicidade da rede incentivam as promoções "customizadas" locais e apoiam programas nacionais, como o McDia Feliz no Brasil. A campanha é a maior iniciativa em benefício de crianças e adolescentes vítimas de câncer no país. Criado pelo McDonald's no Canadá, em 1977, o McDia Feliz foi realizado pela primeira vez no Brasil em 1988, na cidade de São Paulo. Em 1989, chegou ao Rio de Janeiro e, a partir de 1990, tornou-se nacional. Todo o dinheiro da venda de sanduíches Big Mac durante o dia (descontados os impostos) é repassado a instituições brasileiras dedicadas ao combate de câncer infantil e juvenil.

Para agradar ao paladar dos brasileiros, o McDonald's Brasil desenvolveu dois produtos com ingredientes genuinamente nacionais: a torta de banana – preparada de acordo com a mesma receita da tradicional torta de maçã, mas substituindo-se o recheio pela fruta mais consumida no país – e o McFruit Maracujá – suco desenvolvido por fornecedor nacional usando essa fruta

típica do Brasil. O Guaraná e o queijo quente também são produtos diferenciados do cardápio brasileiro.



O futuro do McDonald's

As tendências demográficas têm sido uma fonte de contínua preocupação para a administração. O consumo de hambúrgueres em 1982 caiu 19%, ao passo que, em 1990, registrou uma diminuição de 17%. Os consu-

midores têm-se tornado mais conscientes a respeito da nutrição e de seus impactos na saúde. Também a área de atuação de McDonald's é caracterizada pela competição cada vez mais acirrada. No Brasil, os competidores do McDonald's englobam desde as outras redes de fast-food, como Habib's, Burger King, Giraffas e Bob's, até restaurantes self-service e a peso, que oferecem preços econômicos, compatíveis com os dos fast-foods, além de maior variedade de cardápio.

Atualmente, o consumidor pode encontrar café da manhã, frango e saladas nos cardápios. A diversificação do menu não tem sido a única resposta da empresa às pressões ambientais. Em 1991, foi introduzido o cardápio econômico, cujo principal objetivo era oferecer ao consumidor preços reduzidos e mais competitivos. O resultado imediato foi um crescimento de 30% na venda de hambúrgueres.

A globalização, a identificação da marca com os valores norte-americanos (que a coloca como alvo dos movimentos antiglobalização) e a pressão para maior consciência nutritiva e ambiental são algumas das questões que a rede enfrenta atualmente. No início do novo século, estará o McDonald's preparado para os novos desafios?³⁴

Questões

1. Identifique as teorias de administração cujos elementos e características podem ser utilizados para analisar o caso do McDonald's.
2. Quais princípios da escola clássica de administração se manifestam na administração do McDonald's? Qual é a relação entre a força de trabalho pouco qualificada do McDonald's e o movimento de administração científica?
3. Quais práticas motivacionais, inspiradas na escola comportamental, podem ser identificadas nesse caso? Qual é o resultado da adoção dessas práticas motivacionais?
4. Como a teoria dos sistemas pode ajudar na compreensão do caso McDonald's? Cite algumas das contingências que influenciam a administração do McDonald's no presente caso.
5. Por que, atualmente, o McDonald's oferece um cardápio mais diversificado de produtos do que o cardápio original de dez itens?