

A REINVENÇÃO DO MCDONALD'S

SANDRA LÚCIA BOTELHO RODRIGUES¹
MARCUS VINÍCIUS SALVADORI GIMENES²
SÔNIA SANTOS³
ANDREIA ISIQUE⁴
FREDERICO A. NEILD⁵
CARLOS HENRIQUE GIMENES⁶

RESUMO

Este artigo trata-se de um estudo de caso sobre a marca McDonald's, com o objetivo de analisar sua participação no segmento alimentício e suas estratégias de reposicionamento saudável e sustentável, bem como eleger ações viáveis para minimizar os impactos das críticas à alimentação denominada *fast food*, considerando as tendências de consumo da sociedade pós-moderna.

Palavras chave: Marca. Consumo. Posicionamento. Tendências de alimentação. Estratégias de *Marketing*.

ABSTRACT

This particular case study examines the McDonald's brand with the objective of analyzing their participation in the food industry and their strategies of nutritious and sustainable repositioning, and elects viable actions to minimize the critical impacts to supply "fast food", considering the consumption trends of postmodern society.

Keywords: brand - consumption - positioning - power trends - marketing strategies

¹ Coordenadora do curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Cantareira. Mestre em Comunicação Segmentada pela Universidade Metodista.

² Alunos do curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV-SP.

³ Alunos do curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV-SP.

⁴ Alunos do curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV-SP.

⁵ Alunos do curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV-SP.

⁶ Alunos do curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV-SP.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa parte da análise do documentário: *Super Size Me*⁷⁷, conhecido no Brasil como *A dieta do Palhaço*, que faz duras críticas ao estilo de alimentação *fast food*, relatando a experiência do produtor ao realizar, durante um mês, todas as suas refeições no McDonald's e a influência desta alimentação em seu organismo.

A inspiração para o documentário, em 2004, foram os processos movidos contra o McDonald's por pessoas que atribuem sua obesidade ao estilo de alimentação fornecida pela lanchonete, assim como aconteceu entre a indústria tabagista e os dependentes de tabaco.

O relato demonstra os efeitos negativos e prejudiciais causados pela alimentação à base de frituras com alto teor de gordura e refrigerantes, comercializadas pela rede dos arcos dourados.

A dura crítica promovida pelo filme fez a lanchonete repensar seu cardápio, visão e valores e estratégias de gestão da marca.

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias da rede Mc Donald's para minimizar os efeitos negativos causados por repercussões como *Super Size Me* sobre os processos judiciais e sobre tendências de comportamento dos consumidores em prol de qualidade de vida, saúde e bem estar.

1. O FAST FOOD E AS TENDÊNCIAS PRÓ SAÚDE

Entre cumprir a missão de *Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária* e alcançar a visão de *Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados*, temos de destacar

⁷⁷ Documentário estadunidense de 2004, escrito, produzido, dirigido e protagonizado por Morgan Spurlock, um cineasta independente dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zEIRrJDO8zI>>.

que a rede McDonald's⁸ foi bastante eficiente na realização da visão desde sua inauguração. Porém, o cenário tem mudado e o consumidor exigido mais o cumprimento da sua missão, para atender novas motivações e estilo de vida da sociedade que, desde os anos 2000, vem se mostrando preocupada com saúde, bem estar e qualidade de vida. Atender a esses novos interesses tem, paulatinamente, desafiado as empresas de *fast food*.

Desde 2014, as empresas desse segmento, *segundo franchisehelp.com*⁹, estão sofrendo com a recessão econômica global, com o aumento de custos dos ingredientes e com a mudança da percepção dos consumidores em relação à qual alimentação é realmente saudável, e procurado soluções para esses novos desafios.

Há mais de uma década, o McDonald's está adaptando seu cardápio conforme as novas necessidades e exigências dos consumidores e, assim, reposicionado sua marca no mercado.

A tendência **pró saúde** incluiu no cardápio opções de alimentos saudáveis, assim como mudanças na forma de comunicação.

Consultando o *site* oficial do McDonald's, destacam-se as principais notícias que se referem ao aumento contínuo de vendas e à preocupação com o desenvolvimento de produtos mais saudáveis e sustentáveis.

Um exemplo interessante é a parceria do McDonald's com a Alliance for Healthier Generation, criada pela família de Bill Clinton, na qual o McDonald's se compromete a oferecer saladas e frutas como opções em seu cardápio.

Uma tendência importante se refere ao Projeto de Lei 5921/2001¹⁰, que prevê a proibição da publicidade dirigida ao público infantil. Com relutância, as empresas estão adaptando sua comunicação; porém, este tipo de projeto tem aprovação em longo prazo.

⁸ MCDONALD'S. <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

⁹ FRANCHISE Help fast food industry report. Disponível em: <<https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

¹⁰ Disponível em:

<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=43201>>.

Especialistas ligados ao processo socioeducativo de crianças e adolescentes são praticamente unânimes em afirmar que a publicidade direcionada ao público infanto-juvenil precisa de um controle maior do Estado.

O principal argumento é o de que a auto-regulamentação do setor e o próprio controle dos pais não são suficientes para evitar que a publicidade acabe tendo mais influência no desenvolvimento infantil do que a própria Educação. (CÂMARA, 2014 – Projeto de Lei 5921/2001).

Outro ponto significativo para empresas de *fast food* foi a Resolução publicada pela ANVISA¹¹ em 2011, que obriga as campanhas publicitárias e as embalagens de alimentos calóricos a conterem alertas sobre o consumo excessivo desses produtos.



Figura 1: Tendências do macro ambiente Mc Donald's.

¹¹Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/a6ccfa00474580158bfedf3fbc4c6735/Relatorio_Monitoracao_marco_2011.pdf?MOD=AJPERES>.

Isso permite ao consumidor conhecer melhor o produto que está consumindo. Esses outros indicadores estão mais bem organizados na figura 1, a seguir, na qual se elegem atributos do macro ambiente McDonald's:

Os fatores influenciadores do macroambiente de *marketing* também podem ser percebidos na figura 2, a seguir, divulgada no relatório de *marketing* do McDonald's UK, de 2008¹², que abordam os temas da Economia, Legislação, Tecnologia e Sociedade.

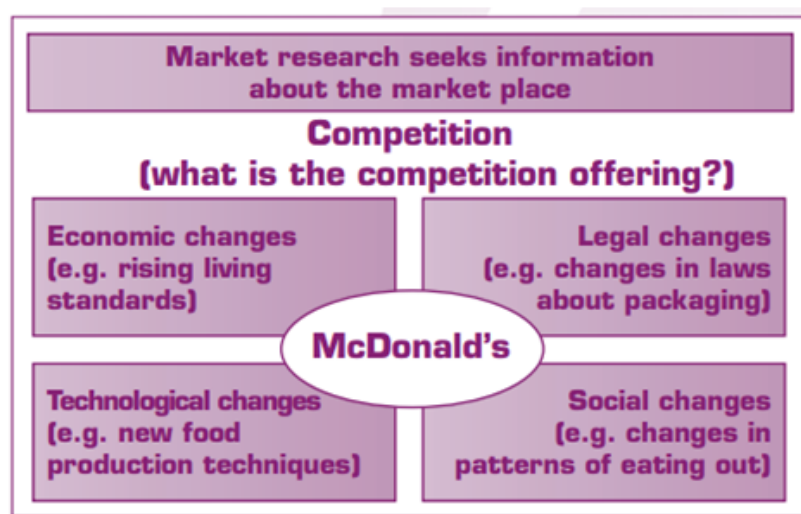


Figura 2: Análise feita pelo McDonald's - macro ambiente global.

O macroambiente, segundo Kotler (2006), reúne as variáveis externas à empresa, que influenciam diretamente o desempenho empresarial por meio de indicadores relacionados à demografia, incluindo questões socioculturais, legais, políticas, ambientais e econômicas:

No entanto, quando se trata da gestão de uma marca forte e global, muitos aspectos influenciadores figuram nesse cenário e vão além do conceito *brand*

¹² MCDONALD'S. Company Profile: McDonald's is Global – and in Your Hometown. Disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/company_profile.html>. Acesso em: 17 ago. 2014

*equity*¹³, que se convencionou nos anos 1980.

Agora, o cenário, segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), é muito mais amplo, complexo e competitivo, no qual as marcas precisam ser globais e líderes dos mercados em que atuam – denominada *brand leadership*.

Neste novo paradigma, o gerenciamento da marca deixa de ser tático para ser estratégico e deve ser liderado pelos níveis mais altos da organização; o foco do gerenciamento da marca deixa de ser limitado e o local se torna amplo e global, enfatizando múltiplos produtos, mercados e países; a estratégia deixa de ser dirigida pelos resultados de vendas e participação de mercado para ser dirigido pela identidade de marca, isto é, marcas fortes em todos os mercados, suportadas por um gerenciamento global, eficiente e pró-ativo.

2. O CENÁRIO DOS ARCOS DOURADOS

Nesta pesquisa, adota-se o modelo das forças competitivas de Porter¹⁴ para analisar o grau de rivalidade entre as empresas e as ameaças de novos concorrentes.

O McDonald's chegou ao Brasil em 1979 e hoje a rede tem mais de 1.200 pontos de venda no país. Seus maiores concorrentes no Brasil são *Burger King*, *Bob's* e *Subway*.

De acordo com o jornal Dailyfinance.com¹⁵, hoje a rede Subway é maior que o McDonald's em termos de pontos de venda (Subway 33.749 mil contra McDonald's 32.737 mil). Com relação ao faturamento, o McDonald's continua

¹³ *Brand Equity* é o valor agregado ao nome que é recompensado pelo mercado com maiores margens de lucros ou participação no mercado. Os consumidores ou distribuidores podem ver o valor de uma marca como um ativo financeiro e/ou como um conjunto de comportamentos ou associações favoráveis à marca (FURRIER, 2008, p.135).

¹⁴ PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1998.

¹⁵ DAILY Finance. Subway is bigger than McDonald's. Disponível em: <<http://www.dailyfinance.com/2011/03/08/subway-is-bigger-than-mcdonalds>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

sendo o líder mundial.

As novas redes de restaurantes de serviço rápido saudável estão com a vantagem de atender às necessidades atuais dos consumidores. No caso do Subway, as características das lanchonetes facilitam a expansão da rede, pois as lanchonetes são menores que as dos concorrentes, não existem chapas e fritadeiras e há grande número de franqueados.

Todo o setor de *fast food*, de acordo com o Euromonitor¹⁶ deverá crescer 56% até 2016. De acordo com a matéria no abrasel.com.br, o mercado de *fast food* é fragmentado o suficiente para permitir o crescimento das redes apenas roubando participação dos concorrentes.

O McDonald's é líder, com 8% das vendas, segundo a Euromonitor. Da forma como as oportunidades se apresentam, a estratégia das empresas tem sido ocupar rapidamente os pontos de venda para maior visibilidade no mercado.

As redes pensam mais ou menos assim: “se meu concorrente está abrindo lojas, eu também tenho de abrir”, diz o consultor especializado em franquias Marcelo Cherto.

2.1 Destacam-se como oportunidades da marca McDonald's:

- A onda de alimentação saudável¹⁷ representa uma grande oportunidade para o McDonald's reformular seu cardápio, incluindo opções de saladas e frutas e reduzindo o teor de gordura e sódio dos produtos. De fato, essas opções mais saudáveis foram se tornando cada vez mais presentes nos cardápios ao longo dos últimos 10 dias. No *site* do McDonald's Brasil, é possível, inclusive, personalizar um cardápio que leva em conta as características de sexo, idade, peso e nível de atividade física do consumidor, conforme a figura 3, a seguir:

¹⁶ <<http://www.euromonitor.com/fast-food>>.

¹⁷ Entende-se por alimentação saudável aquela que privilegia alimentos naturais, frutas, legumes, verduras e fibras pouco processadas e de baixo índice de sódio, conforme especifica o Ministério da Saúde no Guia de Alimentação Saudável, 2014, obtido via *internet* em: <http://dab.saude.gov.br/portaldab/ape_promocao_da_saude.php?conteudo=guias>. Acesso em: 30 jul. 2015.

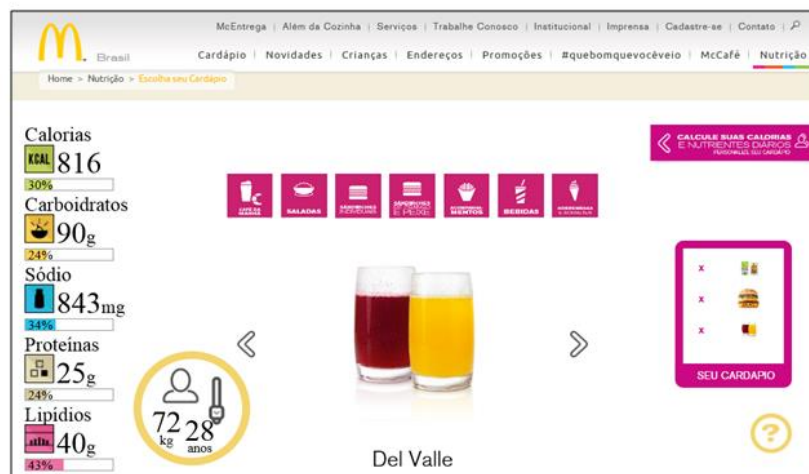


Figura 3: Interface interativa no site do McDonald's Brasil que permite a personalização do cardápio levando em conta os aspectos nutricionais das opções presentes nos cardápios.

- As pessoas estão cada vez mais realizando suas refeições fora de casa, o que, entre outros fatores, está ligado ao fato de as mulheres, que tradicionalmente eram as responsáveis pelo preparo das refeições em casa, estarem cada vez mais inseridas no mercado de trabalho;
- Existe uma busca crescente dos consumidores por praticidade para a realização das refeições. O McDonald's se tornou, ao longo do tempo, referência no quesito praticidade e rapidez;
- Maior participação do McDonald's como patrocinador de eventos esportivos e de ações de educação alimentar para pais e crianças, de forma a construir uma imagem mais positiva para a marca.

2.2 Destacam-se como ameaças à marca McDonald's:

- A onda de alimentação saudável tem levado cada vez mais pessoas a evitarem alimentos industrializados e hipercalóricos, como os tradicionalmente servidos pelo McDonald's;

- Experimentos como *Super Size Me* e estudos nutricionais reforçam ou evidenciam malefícios adicionais do consumo de alimentos *fast food*, mesmo após a inclusão de opções mais saudáveis, como saladas e frutas no cardápio, e poderão desgastar um pouco mais a imagem da empresa;
- Processos contra o McDonald's devido aos malefícios causados na saúde das pessoas poderão surgir. Apesar de, em 2004, ter sido aprovada nos Estados Unidos uma lei que inviabiliza este tipo de processo, tal lei tem validade apenas no território americano, não impedindo, portanto, processos nos outros 118 países onde o McDonald's atua. Além disso, o entendimento dos legisladores americanos pode mudar ao longo do tempo, o que permitiria a revogação da lei adotada em 2004;
- Existe uma tendência de que leis mais restritivas aos teores de gorduras, carboidratos e sódio nos alimentos sejam aprovadas em diversas partes do mundo, o que forçará empresas como o McDonald's a mudarem as opções fornecidas nos seus cardápios;
- Leis criadas com o intuito de alertar o consumidor sobre o mal dos alimentos altamente calóricos;
- **Publicidade negativa.** Os questionamentos ao modelo de negócios da empresa vêm crescendo. Alguns exemplos disto são a popularidade do documentário *Super Size Me* e os processos iniciados nos Estados Unidos por pessoas que responsabilizam a rede de restaurantes pelo impacto negativo na sua dieta. Estes processos não tiveram sucesso e hoje existe uma lei americana descartando esta possibilidade. Mesmo assim, a publicidade negativa causada foi significativa. Outra questão em discussão é o público infantil que parece ser fortemente influenciado pelas estratégias da empresa.

De acordo com Michael Porter (1998), as forças e fraquezas podem mudar com o tempo e, como no caso do McDonald's, elas são hoje diferentes das que levaram a empresa a conquistar o seu atual lugar na indústria de alimentos. A análise interna das forças e das fraquezas dão sustentação aos objetivos traçados pela empresa.

2.3 Destacam-se como forças da marca McDonald's:

- **Marca forte.** Foi classificada, em 2013 como a 7ª marca global com valor de US\$ 42bi e valorização de 5%;
- **Comunicação.** Ampla presença nos canais de rádio, televisão e mídia impressa de comunicação em massa;
- **O cliente em primeiro lugar.** Desde seu fundador, os colaboradores são treinados para dar sempre a razão ao cliente;
- **Rede de restaurantes.** Hoje, existem 35.000 pontos espalhados por mais de 100 países. Em algumas cidades como Nova Iorque temos mais restaurantes de McDonald's do que a soma dos seus três concorrentes principais;
- **Treinamento.** Possui uma Universidade para o treinamento e a certificação dos seus colaboradores e franqueados, além do intenso treinamento no local de trabalho. Os colaboradores são preparados para fazer vendas cruzadas e ampliadas. Também devem seguir processos na preparação das refeições, para que os clientes recebam sempre o mesmo padrão de preparo dos lanches, acompanhamentos, sobremesas e bebidas;
- **Público infantil**¹⁸. Os restaurantes possuem parquinhos, espaços para festas de aniversários, cardápios infantis e personagens para chamar a atenção do público mirim. As crianças são seduzidas a partir do 2-4 anos;
- **Refeições.** Os cardápios possuem opções de tamanhos e combinações, para atender às diferentes necessidades. Também existem opções locais¹⁹ que respeitam os gostos e os costumes locais;
- **Influência política.** A forte geração de empregos e a receita tornam a empresa um grande influenciador no cenário político.

¹⁸ Em 1979, o público era infantil. Hoje, o público é definido como jovem para ampliar o posicionamento por público e não restringir a capacidade de penetração da franquia.

¹⁹ Lei de foco, como na China, em que adotam hambúrguer de peixe.

2.4 Destacam-se como fraquezas da marca Mc Donald's:

- **Conteúdo nutricional do cardápio.** Os alimentos comercializados têm baixo equilíbrio nutricional destacado em diversos momentos por nutricionistas e outros profissionais da saúde²⁰;

- **Diretoria de Comunicação e Responsabilidade Social.** O departamento não parece estar preparado para lidar com a publicidade negativa que hoje se estende às redes sociais.

3. ANÁLISE SWOT

Apresentada a seguir, relaciona as **forças** e **fraquezas** verificadas no microambiente da empresa às **oportunidades** e **ameaças** existentes no macro ambiente, a fim de gerar um diagnóstico da marca e sua atuação do segmento de *fast food*.

²⁰ Ana Paula Tardido, Mário Cícero Falcão. O impacto da modernização na transição nutricional e obesidade. **Revista Brasileira de Nutrição Clínica**, 2006.

Oportunidades	10	14	9	7	6	15	4	9	0	4
Estilo de vida atual (refeições fora de casa)	5	4	3	0	3	5	0	3	0	0
Busca dos consumidores por praticidade	0	5	2	3	3	5	0	2	0	0
Patrocínio em eventos esportivos	5	5	4	4	0	5	4	4	0	4
Ameaças	0	10	0	6	16	0	13	17	20	14
Onda de alimentação saudável	0	4	0	2	5	0	3	5	5	3
Conhecimento sobre os alimentos	0	4	0	2	2	0	2	5	5	3
Processos devido ao mal dos alimentos calóricos	0	0	0	0	5	0	3	5	5	4
Leis sobre restrição de gorduras nos alimentos	0	2	0	2	4	0	5	2	5	4
	Marca	Comunicação	Treinamento	Público Infantil	Cardápio	Rede	Influência Política	Publicidade Negativa	Conteúdo Nutricional	Diretoria de Responsabilidade
	Forças						Fraquezas			

Nível de Impacto: 0 - Nulo; 1 - Baixíssimo; 2 - Baixo; 3 - Médio; 4 - Alto; 5 - Altíssimo

O McDonald's tem postura ofensiva com Oportunidades e Forças com 65 pontos, tendo como pontos mais fortes a Marca, Comunicação e sua Rede de lojas. Porém, com uma diferença de apenas seis pontos, temos um ponto de Vulnerabilidade com Ameaças e Fraquezas, tendo como pior ponto o conteúdo nutricional de seu cardápio, ressaltando a tendência do mercado pela busca de

alimentos mais saudáveis.

Embora a relação entre oportunidades e ameaças seja ainda um saldo positivo para o McDonald's, faz-se necessário prestar atenção às mudanças comportamentais de consumo e relacionadas à qualidade de vida – o que inclui não só o valor nutricional dos produtos, mas também o como a marca se apresenta preocupada com questões socioambientais e tendências globais de consumo.

Incluir produtos mais saudáveis como frutas, iogurtes, saladas e ficar atento à lei de foco nas regiões nas quais atua têm minimizado os impactos da geração saúde. Assim como diversificar produtos e pontos de venda também; como, por exemplo, o Café do McDonald's vendido em hipermercados, entre outros exemplos.

O potencial de mercado das regiões como Brasil supera as mais negras expectativas, tendo em vista que o Brasil consome mais do que todos os países da América Latina.

As pesquisas de tendência comportamental²¹ sinalizam pontos em que o McDonald's pode se apoiar para adotar posicionamento atento às mudanças da sociedade, tais como: incremento de produtos saudáveis, explorar a compra por impulso, investir em ações de responsabilidade socioambiental, envolvendo a comunidade como parceira da empresa, disponibilizar aplicativos e jogos que facilitem a visualização de produtos e/ou mascote da empresa, além de apelar para ferramentas de comunicação que valorizem o apego visual dos consumidores frente às redes sociais.

Estas ações aliadas às diversas realizadas pela empresa podem minimizar os impactos negativos do aspecto nutricional da marca, considerando o foco local, as idiosincrasias de públicos e a boa relação com editorias importantes da área.

A gestão da marca voltada para se adequar às mudanças sócio

²¹ Como as publicadas pelo EUROMONITOR, obtida em: <http://www.euromonitor.com/fast-food>>.

comportamentais, como propõe Kotler (2010) e, acima de tudo, promover a marca por meio de estratégias de atenção aos desejos do consumidor, mas também propiciar uma parceria e afetividade no processo de consumo de produtos e serviços – o que leva à fidelidade em longo prazo, segundo ROBERTS (2004).

As *lovemarks* deste novo século serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais se relacionam. Isso significa tornar-se próximo e pessoal. E ninguém vai deixar você se aproximar o suficiente para tocá-lo, a menos que respeite o que você faz ou quem você é (ROBERTS, 2004, p.60).

4. RECOMENDAÇÕES AOS ARCOS DOURADOS*

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Como?
1. Criar opções no cardápio com mais conteúdo nutricional	Departamento de Marketing Departamento de Treinamento Departamento de TI	Focar os países onde existem mais processos judiciais relacionados com o cardápio da rede e onde existe maior probabilidade de se repetir esta tendência	Cobrança da opinião pública e processos judiciais questionando a falta de opções mais saudáveis no cardápio da rede	Contratar um chef com trajetória comprovada na área de alimentos mais saudáveis Montar um grupo de pessoas que representem os consumidores da rede para experimentar e avaliar as opções criadas pelo chef Treinamento dos funcionários dos restaurantes para oferecer estas novas opções Inclusão das novas opções no sistema
2. Criar um forte plano de Comunicação para apresentar as novas opções mais saudáveis	Departamento de Comunicação Departamento de Treinamento Departamento de Marketing Agência de Publicidade	Nos países onde serão oferecidas as novas opções de cardápio	Para potencializar o investimento no novo cardápio mais saudável e melhorar a imagem da rede	Campanha em meios de massa como rádio, TV e mídia impressa Treinamento do Departamento de Comunicação e Responsabilidade Social para se posicionar nas redes sociais e na resposta dos diferentes contatos com a empresa de consumidores e da mídia
3. Estar preparado para se adaptar às novas legislações, por ex. contra publicidade ao público infantil e reciclagem.	Departamento de Comunicação Departamento Jurídico Departamento de Marketing Agência de Publicidade	Global	Tendências contra marketing e publicidade infantil e tendências a um mundo e ações mais sustentáveis.	Focar nas campanhas publicitárias no público adulto. Focar em sustentabilidade.
4. Aumento de custo de vida	Diretoria	Brasil	Aumento de custo de vida no Brasil. Brasil possui o quinto Big Mac mais caro do mundo. As pessoas estão comendo mais fora.	Ajustar os preços da refeição do Big Mac no Brasil para equivaler aos preços nos países de terceiro mundo. Hoje o Big Mac no Brasil só é mais barato que na zona Euro, Dinamarca, Nova Zelândia e Israel.

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Como?
5. Desenvolver projeto socioambiental + comunidade parceira	Marketing Diretoria Social	Brasil	Promover a integração da comunidade e minimizar os efeitos do componente nutricional	"Cozinha Experimental Criativa" – projeto social que motiva as escolas a criarem novas receitas com base no cardápio do McDonald's.
6. Aplicativo para cálculo da necessidade diária nutricional	Departamento TI Marketing	Global	Transparência nos alimentos fornecidos e adotar postura de orientação do consumo	Desenvolvimento de aplicativos para plataforma android em parceria com google e para plataforma IOS em parceria com a Apple.
7. Criar espaços personalizados para as "selfies" nas lojas	Marketing Agências de Publicidade	Global	Aproximar o consumidor da marca	Personalizar as lojas com imagens positivas, coloridas e de mascotes ligados à rede.
8. Qualificar as ações que envolvam Assessoria de Imprensa	Marketing Agências de Publicidade	Global	Manter boas relações com o segmento de gastronomia e editorias especializadas	Promover ações acima nas editorias de gastronomia e principais redes de informação.
9. Ampliação das lojas ecológicas	Departamento de Infraestrutura	Global	Fixar o posicionamento da marca com Responsável ambientalmente	Expansão do Projeto Piloto Brasil

CONCLUSÕES

As marcas não têm por função apenas criar distinção aos seus produtos e serviços ou serem parâmetros de níveis de qualidade. No entanto, devem atender às expectativas do segmento que atua e respeitar parâmetros legais e tendências comportamentais em prol da saúde, por exemplo.

As marcas ganham novo espaço contemporâneo e se tornam personagens intangíveis que criam vínculos com as pessoas – por meio de sua comunicação – e oferecem valor além de produtos e serviços em si.

O cenário, hoje, é movido e construído pela cultura das imagens e dos sentimentos, da identificação e da valorização do ser humano e desta forma foi a relação da marca McDonald's com os brasileiros.

No entanto, o consumidor mudou e com ele as formas de consumo. Consumir já não se trata apenas de suprir necessidades, mas também de saciar novos desejos – até mesmo aqueles que se encontram bem escondidos.

Nesse viés, as marcas procuram criar formas de chamar atenção de alguma maneira: atenção, empatia, compromisso, transparência e, para isso, a publicidade se torna uma grande parceira, divulgando os novos valores e seus esforços na construção de um relacionamento mais sólido e próximo com o consumidor.

A empresa dos arcos dourados vem se adaptando à nova geração de consumidores preocupados com saúde e qualidade de vida, além de ações de sustentabilidade – fato perceptível na mudança do cardápio do McDonald's, que incluiu frutas, saladas e até mesmo arroz e feijão em pratos prontos.

Vale destacar que o valor da marca não está apenas no anúncio, no discurso ou nas cores que formam o logotipo dela, mas na atenção e compromisso dedicados ao consumidor, ao que ele deseja e no compromisso estabelecido pelos dois (marca e consumidor).

Independente do que se defina como alimentação saudável, os consumidores fiéis e comprometidos com o McDonald's vão continuar consumindo produtos da rede, seja pela história e referências, seja pela afetividade, seja pelo aspecto sensorial e de paladar com produtos da marca. Tudo isso sinaliza momentos únicos nesse relacionamento que tem se mostrado duradouro no Brasil e no mundo, traduzido em seu *slogan* "Amo muito tudo isso".

O desafio da marca é continuar se reinventando face ao antagonismo dos atuais desejos dos consumidores relacionados com seu produto principal.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

ABRASEL. **Um fast food em cada esquina**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/1803-211112-um-fast-food-em-cada-esquina.html>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

DAILYFINANCE. **Subway is bigger than McDonalds**. Disponível em: <<http://www.dailyfinance.com/2011/03/08/subway-is-bigger-than-mcdonalds/>>. Acesso em: 23 ago. 2014

FRANCHISE Help. **Fast food industry report**. Disponível em: <<https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

FURRIER, M. T. Patrimônio de marca. *In*: SERRALVO, F. A. Gestão de marcas no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008. 301p.

INTERBRAND. **McDonald's**. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração em Marketing: a Bíblia do marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil, 2006.

_____. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candida; RODRIGUES, Ramos Alambert Murilo. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MCDONALD'S. **Company Profile**: McDonald's is Global – and in Your Hometown. Disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/company_profile.html>. Acesso em: 17 ago. 2014.

MCD MARKETING. **Marketing at McDonald's**. Disponível em:

<http://www.mcdonalds.co.uk/content/dam/McDonaldsUK/People/Schools-and-students/mcd_marketing.pdf>. Acesso em: em: 23 ago. 2014

MINISTÉRIO da Saúde. **Guia de alimentação saudável**, 2014, obtido via *internet* em:<http://dab.saude.gov.br/portaldab/ape_promocao_da_saude.php?conteudo=guias>. Acesso em: 30 jul. 2015.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1998.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBERTS, K. **Lovemarks: futuro além das marcas**. São Paulo. M. Books, 2004.

SPURLOCK, Morgan. *Super Size Me: A Dieta do Palhaço*. [Filme]. Produção e Direção de Morgan Spurlock. Estados Unidos, 2004. 100 min, cor, Dolby SR.

TARDIDO, A.P.; FALCÃO, M. C. O impacto da modernização na transição nutricional e obesidade. **Revista Brasileira de Nutrição Clínica**, 2006.