

## Exercício 1 - ESTUDO DE CASO - McDonald's: meio século de crescimento

Ele é amado e é odiado. É um exemplo brilhante de como alimentos de bom valor (pelo preço) podem ser levados a um mercado de massa. É um símbolo de tudo o que está errado com o comercialismo "industrializado", capitalista, sem graça, de alto teor calórico e hostil ao meio ambiente. É a marca de *fast-food* mais conhecida e mais amada do mundo, com mais de 36.000 restaurantes em 117 países, fornecendo empregos para 1,7 milhão de funcionários e alimentando 69 milhões de clientes por dia (sim, por dia!). Faz parte da homogeneização das culturas nacionais individuais, enchendo o mundo de operações brutas, idênticas, moldadas, americanizadas e sem alma, que desumanizam seus funcionários, forçando-os a seguir procedimentos ridículos e rigorosamente definidos. Porém, seja ele um amigo, inimigo ou um pouco de ambos, o McDonald's revolucionou a indústria de alimentos, afetando a vida tanto das pessoas que produzem alimentos quanto das que os comem. Ele também teve seus altos (principalmente) e baixos (ocasionalmente) à medida que mercados, clientes e circunstâncias econômicas mudaram. No entanto, mesmo nos momentos mais difíceis, sempre demonstrou uma incrível resiliência. O que se segue é um pequeno resumo (para uma corporação tão grande) de sua história.

### Começando pequeno

Uma figura central para o desenvolvimento do McDonald's é Ray Kroc, que em 1954 e com 52 anos de idade já tinha sido pianista, vendedor de copos de papel e vendedor de *multi-mixers*. Ele foi surpreendido por uma grande encomenda para oito *multi-mixers* de um restaurante em San Bernardino, Califórnia. Quando visitou o cliente, encontrou um restaurante pequeno mas bem-sucedido, dirigido por dois irmãos, Dick e Mac McDonald. Eles abriram seu restaurante "Bar-B-Que" 14 anos antes e, quando Ray Kroc visitou a operação dos irmãos, ela tinha um formato de *drive-in self-service* com menu limitado de nove itens. Kroc ficou encantado com a eficácia da operação. Concentrar-se em um menu limitado, incluindo hambúrgueres, batatas fritas e bebidas, permitia aos irmãos analisar cada etapa do processo de produção e entrega de seus alimentos. Kroc ficou tão impressionado que persuadiu os irmãos a adotar sua visão de criar restaurantes McDonald's em todos os EUA, o primeiro dos quais abriu em Des Plaines, Illinois, em junho de 1955. No entanto, mais tarde, Kroc e os irmãos McDonald brigaram e Kroc comprou o negócio. Agora, com direitos exclusivos para o nome do McDonald's, os restaurantes se espalharam e, em cinco anos, havia 200 deles pelos EUA. No entanto, ao longo dessa e das subsequentes expansões, Ray Kroc insistiu em manter os mesmos princípios que ele tinha visto na operação original: "*Se eu tivesse um tijolo para cada vez que eu repeti as palavras Qualidade, Atendimento, Limpeza e Valor, acho que seria capaz de construir uma ponte sobre o Oceano Atlântico com eles*"

### Prioridade para o processo

Ray Kroc tinha sido atraído pela limpeza, simplicidade, eficiência e rentabilidade da operação dos irmãos McDonald. Eles tinham simplificado a entrega de *fast-food* até sua essência e eliminado o esforço desnecessário, para criar uma linha de montagem rápida para refeição a preços razoáveis. Kroc queria construir um processo que se tornaria famoso pela comida de qualidade consistentemente alta, usando métodos uniformes de preparação. Seus hambúrgueres, pães, batatas fritas e bebidas deveriam ter o mesmo sabor no Alasca e também no Alabama. A resposta foi o "*Speedee Service System*", um processo padronizado que prescrevia métodos de preparação exatos, equipamentos especialmente projetados e especificações rigorosas do produto. A ênfase na padronização de processos

significava que os clientes podiam ter a garantia de níveis idênticos de qualidade dos alimentos e serviços sempre que visitassem qualquer loja, em qualquer lugar. Os procedimentos operacionais foram especificados minuciosamente. O primeiro manual de operações prescrevia instruções de cozimento rigorosas, como temperaturas, tempos de cozimento e porções. Da mesma forma, procedimentos operacionais foram definidos para garantir a satisfação necessária do cliente; por exemplo, nenhum alimento poderia ser mantido por mais de dez minutos na bandeja de transferência entre a preparação e a entrega. A tecnologia também foi automatizada. Equipamentos especialmente projetados ajudaram a garantir a consistência, usando dispositivos de fácil manuseio. Por exemplo, o *ketchup* era aplicado com uma bomba de dosagem manual. *Grills* especialmente concebidos grelhavam ambos os lados de cada hambúrguer simultaneamente, por um tempo predefinido. E quando ficou claro que as pinças metálicas usadas pela equipe para encher os pacotes de batatas fritas eram difíceis de usar de modo eficaz, os engenheiros do McDonald's criaram uma simples colher de alumínio que facilitou e acelerou o trabalho.

Para Kroc, o processo operacional era sua paixão e a filosofia central da empresa. Era também a base da aprendizagem e do melhoramento. O foco quase compulsivo da empresa nos detalhes do processo não era um fim em si mesmo. Em vez disso, tinha por objetivo descobrir, na prática, o que contribuía para um serviço consistente, de alta qualidade, e o que o impedia. O McDonald's sempre deu importância ao aprendizado. Fundou a "Universidade do Hambúrguer", inicialmente no porão de um restaurante em Elk Grove Village, Illinois. Possuía um laboratório de pesquisa e desenvolvimento para elaborar novos métodos de cozinhar, congelar, estocar e servir. Além disso, franqueados e operadores eram treinados nas técnicas analíticas necessárias para conduzir um negócio McDonald's bem-sucedido. Formava pessoas em "Hamburgerologia". Mas o aprendizado não era apenas para a sede. A empresa também formou uma unidade de "serviço de campo" para avaliar e ajudar seus restaurantes, enviando consultores de serviço de campo para avaliar seu desempenho em uma série de "dimensões", como limpeza, filas, qualidade dos alimentos e atendimento ao cliente. Como disse Ray Kroc: *"Levamos o negócio de hambúrguer mais a sério do que qualquer outra pessoa. O que distingue o McDonald's é a paixão que nós e nossos fornecedores partilhamos em produzir e entregar as carnes de mais alta qualidade. Todos os dias, rigorosos padrões e práticas de segurança e qualidade de alimentos são utilizados e executados nos mais altos níveis todos os dias"*

Nenhuma história ilustra a filosofia da empresa sobre aprendizagem e melhoramento melhor do que sua adoção de batatas fritas congeladas. As batatas fritas sempre foram importantes para o McDonald's. Inicialmente, a empresa tentou observar os níveis de temperatura e os métodos de cozimento que produziam as melhores batatas fritas. O problema era que a temperatura durante o processo de cozimento era muito influenciada pela temperatura das batatas quando eram colocadas no recipiente. Portanto, a menos que a temperatura das batatas antes de serem fritas também fosse controlada (algo não muito prático), seria difícil especificar tempo e temperatura exatos que produzissem batatas fritas perfeitas. Mas os pesquisadores do McDonald's descobriram que, independentemente da temperatura das batatas cruas, as fritas ficavam sempre melhores quando a temperatura do óleo no recipiente aumentava três graus acima do ponto de baixa temperatura depois que elas eram colocadas no óleo. Assim, monitorando a temperatura do óleo, era possível produzir batatas fritas perfeitas o tempo todo. Mas esse não foi o fim da história. A batata ideal para fritura era a Idaho Russet, sazonal e não encontrada nos meses do verão. Em outros meses, utilizava-se uma batata alternativa (inferior). Um produtor que, na época, fornecia um quinto das batatas do McDonald's sugeriu que ele poderia colocar Idaho Russets em armazenamento frio para fornecer durante o período de verão. Infelizmente, todas as batatas armazenadas apodreceram. Para não ser derrotado, ele ofereceu outra sugestão. Por que o

McDonald's não passava a usar batatas congeladas? Mas, desde o início, a empresa tinha muito cuidado ao mexer com um item de menu tão importante. No entanto, havia outras vantagens no uso de batatas congeladas. Fornecer batatas frescas em perfeitas condições para a cadeia em rápida expansão do McDonald's era cada vez mais difícil. O produto congelado poderia realmente aumentar a qualidade das batatas fritas da empresa, se houvesse um método de cozinhá-lo satisfatoriamente. Mais uma vez os desenvolvedores do McDonald's vieram ao socorro. Eles desenvolveram um método de secar as batatas cruas com ar, fritar rapidamente e depois congelá-las. O fornecedor, que era relativamente pequeno e local quando sugeriu pela primeira vez armazenar as Idaho Russets, aumentou seu negócio de modo a fornecer para cerca de metade dos restaurantes McDonald's nos EUA.

Ao longo de sua rápida expansão, o McDonald's concentrou-se em quatro áreas: melhorar o produto; estabelecer fortes relações com fornecedores; criar equipamentos (quase todos customizados); e desenvolver franquias. Mas também foi seu rigoroso controle do menu que proporcionou uma plataforma de estabilidade. Embora seus concorrentes oferecessem uma variedade relativamente grande de itens de menu, o McDonald's o limitava a dez itens. Conforme enfatizou um dos gerentes da alta administração do McDonald's na época: *"Não foi porque éramos mais espertos. O fato de estarmos vendendo apenas dez itens, termos uma instalação pequena e usarmos um número limitado de fornecedores criou um ambiente ideal"* O crescimento da capacidade (através de lojas adicionais) também foi gerenciado com cuidado. Lojas bastante frequentadas era algo importante para os donos de franquias, de modo que as oportunidades de franquia eram localizadas apenas onde não prejudicassem seriamente as lojas existentes.

### **Assegurando o fornecimento**

O McDonald's diz que a força do alinhamento entre a empresa, seus franqueados e seus fornecedores (coletivamente referidos como o Sistema) tem sido a explicação para o seu sucesso. Mas, durante os primeiros anos da empresa, os fornecedores mostraram-se problemáticos. O McDonald's procurou os principais fornecedores de alimentos, como Kraft e Heinz, mas sem muito sucesso. Grandes fornecedores estabelecidos estavam relutantes em se ajustar às exigências do McDonald's, preferindo se concentrar nas vendas no varejo. Foram as empresas relativamente pequenas que se mostraram dispostas a arriscar no fornecimento daquilo que parecia ser uma aventura arriscada. E à medida que o McDonald's crescia, seus fornecedores também cresciam, e também valorizavam o relacionamento menos controverso da empresa. Um fornecedor disse certa vez: *"Outras redes se afastariam de você por meio centavo. McDonald's estava mais preocupado em obter qualidade. O McDonald's sempre me tratou com respeito, mesmo quando eles se tornaram muito maiores e não precisavam"* Além disso, os fornecedores sempre foram vistos como uma fonte de inovação. Por exemplo, um dos fornecedores de carne do McDonald's, a Keystone Foods, desenvolveu um novo processo de congelamento rápido que capturava o sabor e a textura dos pedaços frescos de carne. Isso significou que cada pedaço poderia manter sua qualidade consistente até que chegasse ao *grill*. A Keystone compartilhou sua tecnologia com outros fornecedores de carne do McDonald's, e hoje o processo é um padrão da indústria. No entanto, as relações com fornecedores também eram rigorosamente controladas. O McDonald's analisava rotineiramente os produtos de seus fornecedores.

## **Propiciando franquias**

As receitas do McDonald's consistiam nas vendas em restaurantes operados pela empresa e taxas cobradas de restaurantes operados por franqueados. O McDonald's vê-se principalmente como um franqueador e acredita que a franquia é "*importante para oferecer boas experiências aos clientes, relevantes ao local e gerando lucratividade*". No entanto, também acredita que controlar restaurantes diretamente é essencial para fornecer à empresa a experiência das operações reais. Dos 36.000 restaurantes em 117 países, aproximadamente 80% eram operados por franqueados. Mas, enquanto algumas cadeias de restaurantes se concentraram no recrutamento de franqueados que eram deixados por conta própria, o McDonald's esperava que seus franqueados contribuíssem com sua experiência para o benefício de todos. O conceito original de Ray Kroc era que os franqueados ganhariam dinheiro antes da própria empresa, então ele se assegurou de que as receitas que iam para o McDonald's viessem do sucesso dos restaurantes, em vez das taxas iniciais de franquia.

## **Iniciando a inovação**

Ideias para novos itens de menu, muitas vezes, vinham dos franqueados. Por exemplo, Lou Groen, detentor de uma franquia de Cincinnati, notou que na Quaresma (um período de 40 dias em que alguns cristãos deixam de comer carne vermelha às sextas-feiras e, em vez disso, comem apenas peixe ou nenhuma carne), alguns clientes evitam o hambúrguer tradicional. Ele procurou Ray Kroc com sua ideia de um "*Filet-o-Fish*", pão acompanhado de molho tártaro, um filé de peixe e queijo. Mas Kroc queria empurrar seu próprio sanduíche sem carne, chamado "*hula burger*" - um pão frio com um pedaço de abacaxi e queijo. Groen e Kroc competiram em uma sexta-feira de quaresma para ver qual sanduíche venderia mais. O *hula burger* de Kroc fracassou, vendendo apenas seis sanduíches durante todo o dia, enquanto Groen vendeu 350 *Filet-o-Fish*. Da mesma forma, o "*Egg McMuffin*" foi introduzido pelo franqueado Herb Peterson, que queria atrair clientes em suas lojas McDonald's durante todo o dia, não apenas no almoço e no jantar. Ele veio com a ideia para o item de café da manhã do McDonald's porque supostamente "*gostava de ovos Benedict e queria criar algo semelhante*".

Outras inovações vieram da própria empresa. Quando o frango se tornou muito popular, Fred Turner, então o presidente do McDonald's, teve uma ideia de nova refeição: um filé de frango do tamanho de um polegar. Após seis meses de pesquisa, os técnicos de alimentos e os cientistas conseguiram reconstituir fragmentos de carne branca de frango em pequenas porções que poderiam ser empanadas, fritas, congeladas e depois reaquecidas. O marketing de teste do novo produto foi positivo, e em 1983 ele foi lançado sob o nome de Chicken McNuggets. Foi tão bem-sucedido que, dentro de um mês, o McDonald's tornou-se o segundo maior comprador de frango nos EUA. Algumas inovações vieram como reação às condições de mercado. Criticada por nutricionistas preocupados com hambúrgueres com altas calorias e acionistas que se alarmaram do achatamento das vendas, em 2003 o McDonald's lançou sua maior revolução de menu em 30 anos, quando entrou no mercado de saladas prontas. Oferecia uma escolha de molhos para a sua salada de frango grelhado com molho Caesar (e *croutons*) ou a opção mais leve de um molho balsâmico salpicado. Da mesma forma, a iniciativa de abertura de cafés foi motivada pela tendência cada vez maior estabelecida por grandes cafeterias, como a Starbucks.

## Períodos problemáticos

Alimentos, como quase tudo, estão sujeitos a oscilações na moda. Não é de se surpreender, então, que tenha havido períodos em que o McDonald's precisou se adaptar. O período entre o início dos anos 1990 e meados dos anos 2000 foi difícil para partes do Império McDonald's. O crescimento em alguns lugares do mundo parou. Isso aconteceu, em parte, devido a mudanças no padrão de alimentação, preocupações nutricionais e mudanças demográficas. Em parte, foi porque os concorrentes estavam aprendendo a emular o sistema de produção do McDonald's, ou a se concentrar em um aspecto da oferta tradicional de "serviço rápido", como velocidade de atendimento, variedade de itens de menu, qualidade (percebida) dos alimentos ou preço. O Burger King promoveu-se em sua qualidade "*flame-grilled*". O Wendy's ofereceu um nível de atendimento mais completo. O Taco Bell puxou para baixo os preços do McDonald's com suas promoções de "preço em conta". Os especialistas em *drive-through* aceleraram os tempos de atendimento. Além disso, o "*fast-food*" estava gerando má reputação em alguns locais e, sendo sua marca icônica, o McDonald's estava sofrendo com isso. Da mesma forma, a empresa tornou-se um para-raios por outros aspectos questionáveis da vida moderna que ela mantinha, desde o imperialismo cultural, empregos de baixa qualificação (chamados "*McJobs*" por alguns críticos), abuso de animais e o uso de carnes melhoradas com hormônios, até um ataque aos valores tradicionais (franceses). Um fazendeiro francês chamado José Bové (que foi logo preso) conseguiu que outros fazendeiros conduzissem seus tratores e destruíssem um McDonald's que estava em construção.

Da mesma forma, em 2015 o McDonald's fechou mais lojas em seu mercado doméstico dos EUA do que abriu - pela primeira vez em seus 60 anos de história. Em parte, isso foi resultado do aumento do chamado jantar "*fast casual*", uma tendência que combinava a conveniência do serviço tradicional do McDonald's com comida considerada mais saudável, mesmo que fosse mais cara. Os rivais menores, como Chipotle e Shake Shack, começaram a tomar uma fatia do mercado doméstico.

## Estratégias de sobrevivência

Nos últimos anos, a estratégia da empresa tem sido tornar-se "*melhor, não apenas maior*", focando na "*condução de restaurantes*", com o objetivo de "*melhorar a experiência geral para nossos clientes*". Em especial, de acordo com alguns analistas, ele "voltou ao básico", uma estratégia usada pelo CEO da McDonald's, Steve Easterbrook, quando foi chefe da operação britânica da empresa, onde redesenhou os pontos de venda para torná-los mais modernos, introduziu café e cappuccinos, trabalhou com os agricultores para elevar os padrões e a transparência em torno de sua cadeia de suprimentos. Ao mesmo tempo, ele atuou plena e vigorosamente no debate com os críticos da empresa sobre questões de saúde do *fast-food*. Mas alguns analistas acreditam que o mercado de "hambúrguer e fritas" esteja em declínio terminal, e a marca McDonald's está tão associada a esse mercado que o crescimento futuro será difícil.

## QUESTÕES

1. Como a concorrência do McDonald's mudou durante a sua existência?
2. Quais são os principais objetivos de desempenho da produção para o McDonald's?

## Exercício 2

Um clube de voo livre tem atualmente mais de 100 pilotos como membros, muitos deles com seus próprios planadores. Além disso, o clube tem uma frota de seis planadores disponíveis aos seus membros. Oferece também voos de treino para o público em geral - "passageiros casuais", que podem agendar voos com antecedência ou simplesmente aparecer e voar seguindo uma fila de espera, com o primeiro a chegar sendo atendido primeiro. O clube vende *vouchers* de oferta de voo que são populares como presentes de aniversário e Natal. Se as condições forem boas, o cliente poderá ter um voo mais longo, mas em épocas mais ocupadas os instrutores têm que retornar logo ao solo para realizar outros voos. Se o tempo não estiver bom, os instrutores mesmo assim fazem o máximo para colocar as pessoas no ar, mas o voo fica restrito a dois minutos. Espera-se que os membros do clube permaneçam o dia inteiro para ajudar uns aos outros e quaisquer passageiros casuais que queiram voar enquanto esperam sua vez. Os passageiros casuais poderão ter que esperar até o momento em que um membro do clube tenha tempo para atendê-los. Até mesmo quando um voo tiver sido agendado, os passageiros casuais poderão ficar aguardando, em campo aberto e normalmente sujeito a ventos, por até duas horas antes do seu voo, dependendo do número de membros do clube presentes no momento. A receita dos passageiros casuais é pequena em comparação com a receita vinda dos membros, mas o clube entende que os voos casuais são uma "perda" que visa atrair novos membros para o clube. Há também alguma pressão dos membros para terminar com os voos de treino, pois reduzem o número de voos que os membros podem ter durante o dia. Alguns membros reclamaram que, às vezes, gastam a maior parte do seu dia trabalhando para colocar passageiros casuais no ar e perdem seu tempo de voo próprio.

- a) Represente, em um gráfico, os cinco objetivos de desempenho, para mostrar as diferentes expectativas dos membros do clube e dos passageiros casuais e compará-las com o serviço realmente oferecido.
- b) Que conselho você daria ao clube?

### **Exercício 3- Quais são os fatores qualificadores ou os ganhadores de pedido para a empresa Pret A Manger?**

A Pret A Manger tem orgulho do serviço prestado a seus clientes. "Gostamos de pensar que reagimos aos sentimentos de nossos clientes (o bom, o mau, o feio) com rapidez e sinceridade absoluta", seu pessoal afirma. "Os clientes da Pret têm o direito de ser ouvidos, por telefone ou por e-mail. Nosso diretor geral do Reino Unido está disponível se você quiser conversar com ele sobre a Pret. Como alternativa, nosso CEO não tem muito a ver com isso; vamos deixá-lo em paz!"

É uma abordagem ousada para o serviço ao cliente, mas a Pret sempre foi inovadora. Descrita pela imprensa como tendo "revolucionado o conceito de preparar e comer sanduíche", a Pret A Manger abriu sua primeira loja em Londres e agora tem cerca de 260 lojas no Reino Unido, Nova York, Hong Kong e Tóquio. Dizem que seu segredo é focar continuamente na qualidade da alimentação e do serviço. Evita aditivos químicos e conservantes, comuns na maioria dos restaurantes fast-food. "Muitos restaurantes focam em ampliar o período de validade de seus produtos, mas isso não é de nosso interesse. Vendemos alimentos tão frescos que a concorrência não consegue superar. No final do dia, doamos o que não foi vendido a instituições de caridade para ajudar a alimentar pessoas que, de outra forma, passariam fome." Os restaurantes Pret A Manger têm suas próprias cozinhas, onde ingredientes frescos são entregues todas as manhãs e os sanduíches são preparados no decorrer do dia. Os funcionários que trabalham no caixa no horário do almoço são os mesmos que prepararam os sanduíches na cozinha pela manhã. "Somos determinados a nunca esquecer que funcionários dedicados fazem toda a diferença. Eles são nosso coração e nossa alma. Quando se dedicam, nosso negócio vai bem. Se param de se dedicar, o negócio vai por água abaixo. Num setor de varejo onde é normal o alto turnover de funcionários, temos o prazer de dizer que nosso pessoal tem

muito mais probabilidade de ficar! Trabalhamos muito para construir grandes equipes. Levamos muito a sério nossos esquemas de recompensa e oportunidades de carreira. Não trabalhamos à noite (geralmente), vestimos jeans, estamos sempre comemorando!"

O feedback dos clientes é considerado particularmente importante na Pret. Examinar os comentários dos clientes para obter ideias de melhoria é uma parte fundamental das reuniões semanais da administração e das instruções diárias transmitidas à equipe de cada restaurante. Além disso, os funcionários da empresa são remunerados em dinheiro para serem gentis com os clientes. Recebem bônus por prestar serviço de excelência. Todas as semanas, cada estabelecimento é visitado por um cliente secreto que atribui escores em medidas de desempenho, como rapidez no atendimento, disponibilidade dos produtos e limpeza. O cliente secreto avalia também o "nível de envolvimento" dos funcionários; as perguntas incluem: "os funcionários fizeram contato visual com os clientes, sorriram, foram prestativos e educados?". Os avaliadores trabalham em uma escala de 50 pontos. Se a loja obtém 43 pontos ou mais, cada funcionário recebe um pagamento extra por hora trabalhada; e se um indivíduo for mencionado pelo cliente secreto por ter prestado um serviço excepcional, ele recebe pagamento extra. "A ênfase em simpatia e cordialidade tem gerado bons resultados", disse James Murphy, da Future Foundation, consultoria gerencial. "No mercado altamente competitivo de sanduíches, trata-se de uma grande contribuição para seu sucesso." Mas nem todos concordam com a utilização de clientes secretos. "É o equivalente a perguntara alguém em uma loja o que está pensando num exato momento e, depois, planejar uma estratégia de melhoria de toda a loja em torno de um único feedback", diz Jeremy Michael, do Service Management Group, outra firma de consultoria.