

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE EXPANSÃO GLOBAL E
DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DO MCDONALD'S: UM ESTUDO DE
CASO.

Maria Eduarda Fagundes Mattos¹

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as estratégias competitivas de expansão global e seu impacto no desempenho econômico e financeiro do McDonald's, uma das maiores redes de restaurantes de fast food do mundo. O McDonald's é reconhecido por sua presença global e capacidade de se adaptar a diferentes mercados e culturas. Assim, para atingir esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais para identificar as principais estratégias de expansão adotadas pelo McDonald's ao longo de sua história. Além disso, foram coletados dados financeiros relevantes da empresa. A pesquisa utiliza a abordagem quantitativa, com coletas de dados secundários. Ao analisar os resultados da análise das demonstrações dos resultados do McDonald's revelam que a empresa detém uma sólida participação de mercado, gerando empregos em diversos países. Durante os anos 2020, 2021 e 2022 a empresa manteve um desempenho positivo, mesmo diante de desafios significativos, assim, para justificar esses resultados foram analisadas as estratégias competitivas de Porter (1980) e do modelo de franchising como estratégia de negócio. Após a conclusão deste trabalho foi possível perceber os resultados em números que o McDonald's alcançou, e quais as estratégias foram utilizadas para chegar neste resultado, dessa forma, a estratégia que mais se destacou no estudo foi enfoque em custos nos EUA e enfoque em diferenciação no Brasil que foi adaptado pelo McDonald's de diversas formas.

PALAVRAS CHAVES: Estratégias; Desempenho econômico e financeiro; McDonald's;

ABSTRACT

This study aimed to analyze competitive global expansion strategies and their impact on the economic and financial performance of McDonald's, one of the largest fast food restaurant chains in the world. McDonald's is recognized for its global presence and ability to adapt to different markets and cultures. To achieve this objective, bibliographic and documentary research was carried out to identify the main expansion strategies adopted by McDonald's throughout its history. In addition, relevant financial data from the company was collected. The research uses a quantitative approach, with secondary data collection. When analyzing the results of the analysis of McDonald's income statements, they reveal that the company has a solid market share, generating jobs in several countries. During the years 2020, 2021 and 2022 the company maintained a positive performance, even in the face of significant challenges, therefore, to justify these results, the competitive strategies of Porter (1980) and the franchising model as a business strategy were analyzed. After completing this work, it was possible to see the results in numbers that McDonald's achieved, and what strategies were used to achieve this

[1] Acadêmico(a) Maria Eduarda Fagundes Mattos do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo.
E-mail: 184954@upf.br

result, thus, the strategy that stood out most in the study was a focus on costs in the USA and a focus on differentiation in the Brazil that was adapted by McDonald's in several ways.

KEY- WORDS: Strategies; Economic and financial performance; McDonald's.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a franchising tem sido amplamente utilizada como estratégia de crescimento. Dado a isso, uma das principais vantagens é a expansão com baixo investimento de capital e taxas de juros, retornos substanciais; e rede própria; reforço da marca; economias de escala, entre outros. Algumas teorias lançam luz sobre como explicar a franchising, como a teoria da agência apontada por Lillis, Narayana e Gilman (1976) mostra que o controle e monitoramento das unidades franqueadas é mais fácil de obter do que as unidades próprias, devido aos diferentes incentivos para os franqueados administrarem seus negócios.

Por volta de 1850 se deu o primeiro modelo do que seria futuramente um modelo de franquias nos Estados Unidos, onde a fabricante de máquinas de costura singer, passou a licenciar outros comerciantes para vender seus produtos em outras regiões, expandindo sua marca em outros investimentos. O que impulsionou esse crescimento foi após a Segunda Guerra Mundial, pois os soldados retornavam para suas casas após a guerra e não tinham onde trabalhar tendo pouco dinheiro para investir, o que os levou para as franquias. Assim muitos se tornaram donos do próprio negócio, dando origem a grandes redes de franquias como o McDonald 's.

A criação da rede McDonald 's se iniciou por volta de 1937, pelos irmãos Dick e Mac McDonald com uma barraca de cachorro quente composto por 25 itens, ao longo do tempo perceberam que as pessoas consumiam e procuravam mais por hambúrgueres. Dessa forma, em 1948, implantaram um novo sistema de serviço rápido, passou a vender somente hambúrgueres, milk-shakes e batatas fritas, se tornando um extremo sucesso.

Em 1954, Ray Kroc empreendedor e vendedor de máquinas de agitar milk-shake, fica fascinado com o restaurante McDonald's durante uma visita e descobre sua extraordinária capacidade e popularidade, esse é o homem que convenceu os irmãos a torná-lo encarregado da abertura de novos McDonalds, em uma espécie de representante de franquias da empresa. Em 1955, a McDonald " s Systems Corporation embarcou na maior expansão de uma cadeia de fast food de todos os tempos, tornando-se a maior referência para um sistema de franquia expandido.

Segundo o Statista, de 2005 até 2021, o McDonalds gerou aproximadamente US \$400 bilhões em receita global. Possuindo aproximadamente 40.000 unidades em 120 países, faturando em média US \$75 milhões por dia.

Diante disto, o objetivo deste estudo consiste em observar o resultado econômico e financeiro da rede de franquia McDonald 's, e suas estratégias competitivas que possibilitaram à marca alcançar uma maior posição em vendas de fast-food. No final deste estudo, espera-se responder ao seguinte questionamento: **Qual é o desempenho econômico e financeiro da rede de franquias McDonald 's e quais foram as estratégias competitivas utilizadas pela empresa para alcançar a posição de maior rede de fast food?**

Essa pesquisa tem como objetivo geral compreender como as estratégias competitivas são fundamentais para uma empresa alcançar um alto número de consumidores, diversos franqueados em todas as partes do mundo e um alto faturamento que visto em uma escala global oferece a população mais empregos e troca de moeda constante. Vale ressaltar que a rede 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. Desta forma, 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.

Espera-se, desse modo, oferecer uma contribuição para o debate a respeito de como e quais estratégias competitivas são fundamentais para as empresas obterem uma margem alta de vendas e um bom faturamento, tendo por base a empresa Mc Donald 's líder de Fast-Food.

Este trabalho está distribuído da seguinte forma: O Capítulo 2 apresenta a base teórica do estudo, o Capítulo 3 apresenta as etapas metodológicas, o Capítulo 4 apresenta os resultados, o Capítulo 5 apresenta uma discussão dos resultados de pesquisa apropriados e, enfim, o Capítulo 6 cita uma bibliografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está distribuída em 4 subseções. A primeira consiste em apresentar as gerações de franchising e o seu conceito. Na segunda subseção é abordado as três estratégias competitivas e genéricas de Porter. Na terceira é discutido o resultado econômico e financeiro que possibilitou a marca a chegar no ranking das maiores no mundo, e o que isso beneficiou a economia.

2.1 FRANCHISING

Franquia, também conhecido como franchising, é um modelo de negócios em que uma empresa (o franqueador) permite que outra empresa (o franqueado) use sua marca, produtos, serviços, tecnologia, know-how e processos de negócios em troca de uma taxa inicial e royalties contínuos. Franchising é uma forma popular de expansão de negócios que permite que as empresas franqueadas cresçam sem todos os riscos e despesas envolvidos na abertura de uma nova unidade de negócios. As franquias podem ser encontradas em áreas tão diversas como alimentação, varejo, serviços, educação e saúde.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), os empreendedores buscam um retorno que vá além da mera compensação pelo tempo e dinheiro investidos em seus negócios. Eles desejam ser recompensados pelos riscos que assumem ao operar seus empreendimentos. Os autores destacam que os empreendedores desempenham um papel fundamental no estímulo ao desenvolvimento econômico, sendo reconhecidos por sua coragem em assumir riscos necessários em uma economia produtiva.

Para Souza e Lourenzani (2011), a franquia é dividida em cinco Gerações segundo relacionamento e estágio da evolução da atividade com o franqueador e franqueado. Na primeira geração esta geração refere-se ao modelo de franquia "puro", onde o franqueador detém a marca e fornece ao franqueado todos os elementos necessários para operar o negócio, como produtos, processos, tecnologia e suporte. Na segunda geração, nesta geração, o foco é na relação entre franqueador e franqueado, e há uma maior preocupação em compartilhar informações e conhecimentos. O franqueador fornece ao franqueado treinamento e suporte contínuo, e ambos trabalham juntos para melhorar os processos e produtos da franquia.

Na terceira geração, é caracterizado por uma maior flexibilidade e personalização das unidades franqueadas, bem como uma maior atenção à sustentabilidade e à responsabilidade social. Há uma maior ênfase na inovação e na diferenciação das unidades franqueadas, de forma a atender às necessidades específicas de cada mercado. Na quarta geração, as franquias evoluem para um modelo mais colaborativo, onde franqueados e franqueadores trabalham juntos para melhorar a marca e os processos. Há uma maior ênfase na gestão do conhecimento, com os franqueados contribuindo com novas ideias e sugestões para melhorar a franquia. Na quinta geração é caracterizado pela inovação contínua e pela busca por novas formas de agregar

valor ao negócio. Há uma maior ênfase na tecnologia e na digitalização dos processos, bem como na expansão internacional das franquias.

Em diversas definições sobre o que é as franquias sempre é notório o vínculo da parte de franqueado com o franqueador, muitas vezes até definido como um casamento entre as partes, o que Pamplona (1999 p.9) define esta seguinte situação:

“A técnica do franchising é comparável a um casamento feito por interesse em que é imprescindível a fidelidade por parte dos cônjuges. Quando não há fidelidade, as perdas são bilaterais. Quando há um bom relacionamento entre os cônjuges (franqueador e franqueado), a demonstração dos resultados confirmará que o sucesso de um refletirá em benefício do outro.”

Dessa forma, é notório que a relação entre as bases vai muito além de contratos e obrigações estipulados, o que implica em formações de uma atitude mútua e de objetivos em comuns. Assim, o franqueado não é apenas um investidor ou um colaborador da franquia, mas também um cliente do franqueador, que precisa fornecer suporte e serviços para que o franqueado possa ter sucesso em seu negócio. Isso reforça a importância da relação de parceria e colaboração entre franqueador e franqueado no modelo de franquias.

Segundo Souza e Lourenzani (2011, p. 70), "o franqueado é a parte exposta do franqueador para o consumidor, a parte que o cliente final percebe. Ele tem o papel de convencer o consumidor final de que está comprando de uma só organização, e não de unidades independentes".

Dessa forma, os autores destacam a importância do papel do franqueado como representante da marca e da unidade da franquia perante o cliente final.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Estratégia competitiva é o conjunto de ações e decisões tomadas por uma empresa para se posicionar de forma vantajosa em relação aos seus concorrentes no mercado. O objetivo da estratégia competitiva é criar uma vantagem duradoura, que permita à empresa oferecer produtos ou serviços com maior valor percebido pelo consumidor e, conseqüentemente, conquistar uma fatia maior de mercado.

Dessa forma, é notório que criar valor no mercado é ser reconhecido é a diferenciação do seu produto do concorrente, assim, (Ohmae, 1991) argumenta da seguinte forma:

“A estratégia é a arte de criar valor. O valor é criado por meio da diferenciação das atividades da empresa em relação aos concorrentes" (Ohmae, 1991).

Ao explorar a estratégia em situação de competição, precisamos levar em conta que Porter é um dos principais teóricos da estratégia competitiva. Em seus trabalhos, ele defende que a estratégia competitiva é a busca por uma posição favorável em um setor da indústria, a partir da análise das cinco forças competitivas (concorrentes, novos entrantes, fornecedores, clientes e produtos substituídos). Ele argumenta que a vantagem competitiva é alcançada quando a empresa desenvolve uma posição sustentável e única em relação aos concorrentes, baseada em seus recursos e capacidades. Porter também destaca a importância da escolha de um escopo de atuação adequado, seja ele amplo ou focado em nichos específicos de mercado.

Para Porter (1980) o ambiente competitivo de uma indústria é moldado pela interação de cinco forças competitivas: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substituídos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Juntos, esses cinco fatores

determinam o potencial de lucro de uma indústria e influenciam diretamente a estratégia competitiva de uma empresa

Existem diversas abordagens teóricas para a estratégia competitiva, mas uma das mais conhecidas é a proposta de Michael Porter, um renomado professor de administração. De acordo com Porter, existem três estratégias genéricas que uma empresa pode adotar para competir no mercado: liderança em custo, diferenciação e abordagem.

2.2.1 LIDERANÇAS DE CUSTOS

Para Porter (1980) a liderança de custos é uma das estratégias competitivas genéricas que uma empresa pode adotar para obter vantagens competitivas. Essa estratégia baseia-se em oferecer produtos ou serviços de qualidade a preços mais baixos do que os de seus concorrentes. A empresa líder de custos busca reduzir seus custos em todas as áreas do negócio, incluindo produção, distribuição, marketing e administração, para conseguir oferecer preços mais atraentes e, assim, conquistar uma fatia maior do mercado.

No entanto, para ter sucesso na liderança de custos, a empresa precisa ser capaz de manter seus custos baixos e a qualidade dos produtos ou serviços elevados, ao mesmo tempo em que oferece preços mais baixos do que os concorrentes. Isso pode exigir investimentos em tecnologia, inovação e eficiência em toda a cadeia de produção e distribuição.

2.2.2 DIFERENCIAÇÃO

Esta estratégia concentra-se em criar algo original, do qual é de difícil imitação, ou seja, ele é único. Essa estratégia se baseia em oferecer produtos ou serviços únicos e diferenciados em relação aos de seus concorrentes, o que permite à empresa cobrar preços mais altos e manter uma posição forte no mercado. A diferenciação pode estar relacionada a diversos aspectos do produto ou serviço, como design, qualidade, marca, atendimento ao cliente, tecnologia, entre outros. Ao adotar a estratégia de diferenciação, a empresa busca atrair consumidores que valorizam os benefícios adicionais que seu produto ou serviço oferece em relação aos concorrentes.

Para Porter (1985) ao criar uma oferta única e valiosa para os clientes, a empresa pode criar uma lealdade à marca que ajuda a protegê-la da concorrência direta. Isso ocorre porque os clientes podem estar dispostos a pagar um preço mais alto pelos produtos ou serviços diferenciados, mesmo que outras opções mais baratas estejam disponíveis. Assim, a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos. Embora a redução de custos não seja o principal alvo estratégico da diferenciação, a empresa ainda precisa garantir que seus custos não sejam altos, a fim de manter uma margem de lucro saudável. Além disso, a empresa precisa continuar investindo em pesquisa e desenvolvimento para manter uma oferta diferenciada e continuar atraindo os clientes que valorizam essa diferenciação.

2.2.3 ENFOQUE

A abordagem é uma das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter que tem por base a seleção de um segmento específico do mercado em que a empresa atua e a concentração de suas forças e esforços para atender de forma única as necessidades desse segmento. O objetivo da estratégia de abordagem é criar uma posição forte e diferenciada em um segmento de mercado específico.

Porter (1980) destaca em sua teoria das estratégias competitivas genéricas que uma empresa que não escolhe claramente uma das três abordagens genéricas (liderança de custo,

diferenciação ou abordagem) corre o risco de ficar presa no meio-termo e não obter as vantagens competitivas de nenhuma das estratégias. Assim, quando uma empresa fica presa no meio-termo, ela pode enfrentar dificuldades para competir com outras empresas que se destacam em uma das estratégias genéricas. A empresa pode não ter a escala necessária para produzir produtos a baixo custo e, ao mesmo tempo, pode não ter os recursos e habilidades necessárias para oferecer produtos ou serviços diferenciados que justifiquem preços mais altos. Como resultado, a empresa pode ficar presa em uma posição frágil no mercado, sem conseguir atrair clientes ou competir efetivamente com seus concorrentes.

Portanto, é importante que as empresas escolham claramente uma estratégia genérica e se concentrem em desenvolver suas habilidades e recursos em torno dessa estratégia para obter vantagem competitiva.

2.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações de resultados desempenha um papel crucial para as empresas, uma vez que fornece informações valiosas sobre seu desempenho financeiro ao longo do tempo, ao fazer essa análise a empresa é capaz de avaliar a sua rentabilidade, eficiência operacional, e a capacidade de gerar lucros. Além disso, a análise das demonstrações de resultados permite identificar tendências, riscos e oportunidades, o que é essencial para a tomada de decisões estratégicas e a melhoria contínua dos processos de negócios.

Através da análise das demonstrações financeiras é possível obter informações da evolução da situação econômico-financeira, bem como conhecer as consequências desta evolução e projetar as tendências futuras para a empresa, precavendo possíveis situações desfavoráveis, tomando-se assim uma ferramenta de gestão. (ASSAF NETO, 2015).

Conforme Marion, (2015, p.19), demonstrações contábeis um termo empregado pela Lei das Sociedades por ações, representam meios de apresentar de forma organizada e concisa as informações contábeis de um período específico.

Assim, a Demonstração do Resultado do Exercício, ou DRE, é um relatório contábil fundamental que apresenta, de forma resumida, as receitas, despesas e lucro (ou prejuízo) de uma empresa durante um determinado período, geralmente um ano fiscal.

Segundo Ribeiro (2015, pag. 58), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) "revela a formação do resultado, mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas". Conforme o art. 187, seus incisos e parágrafos, da Lei no 6.404/76, a DRE apresentará detalhes das receitas brutas e líquidas, incluindo devoluções e impostos, despesas, ganhos e perdas, definindo assim o lucro ou prejuízo líquido do exercício. Essa demonstração consiste na exposição organizada e concisa das operações realizadas pela empresa, com o objetivo de ressaltar o lucro líquido do período.

No estudo em questão, analisaremos componentes que integram a Demonstração do Resultado do Exercício dos quais são Receita Total, Lucro Total, Lucro operacional, Lucro líquido, Lucro bruto, Margem bruta, Margem Operacional e a Margem líquida dos quais refletem a verdadeira situação financeira da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo empregou uma abordagem de pesquisa quantitativa descritiva, que tem como objetivo analisar um estudo de caso da empresa McDonald's. A abordagem quantitativa será utilizada para coletar e analisar os dados numéricos a fim de quantificar as variáveis relevantes no contexto da empresa. Dessa forma, foram analisados os indicadores econômicos da empresa, como Receita Total, Lucro Total, Lucro operacional, Lucro líquido, Lucro bruto, Margem

bruta, Margem Operacional e a Margem líquida, componentes presentes no DRE, que é um componente essencial da contabilidade que resumidamente exhibe as receitas, despesas, e o lucro (ou prejuízo) de uma empresa ao longo de um período específico. Ao fazer essa análise das demonstrações dos resultados a empresa é capaz de avaliar sua rentabilidade, eficiência operacional, e a capacidade de gerar lucros.

Para tanto, foi analisado as estratégias competitivas de Porter (1980) e o modelo de franchising como estratégia de negócio, a eficiência operacional e a capacidade de expansão global por meio de franquias tem contribuído para margens de lucro sólidas e crescimento contínuo da receita ao longo dos anos.

O universo da pesquisa foi delimitado pela coleta de dados secundários, com a data de coleta ocorrendo no período de 19 de agosto de 2023 a 20 de setembro de 2023. O instrumento de coleta adotado foi a análise documental, que envolveu a minuciosa análise de relatórios contábeis e relatórios de administração disponíveis. Essa abordagem permitiu uma investigação aprofundada das informações pré-existentes, fornecendo uma base sólida para a pesquisa e análise de dados relacionados ao tema em estudo.

Para a realização deste trabalho, foi conduzida uma análise minuciosa dos dados coletados, abrangendo tanto a análise gráfica quanto a análise descritiva dos resultados. Essa abordagem metodológica permitiu uma compreensão abrangente e aprofundada das informações obtidas, dos anos correspondentes. A análise gráfica proporcionou uma representação visual dos dados, tornando as informações mais acessíveis e elucidativas, enquanto a análise descritiva forneceu uma interpretação quantitativa, auxiliando na contextualização dos dados.

Além disso, foi conduzida uma análise de conteúdo abrangendo os relatórios de administração referentes aos anos de 2020, 2021 e 2022 da empresa McDonald's. A análise as novas estratégias que a empresa tem adotado nesse período, bem como os novos desafios que ela enfrenta. Através da investigação minuciosa desses relatórios, pôde-se identificar as mudanças de direção estratégica da empresa, destacando como ela está se adaptando a um ambiente de negócios em constante evolução. Essa análise de conteúdo proporcionou uma visão profunda das ações empreendidas pela McDonald's para se manter competitiva e inovadora, bem como os obstáculos que precisou superar, fornecendo assim um valioso contexto para a pesquisa em questão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

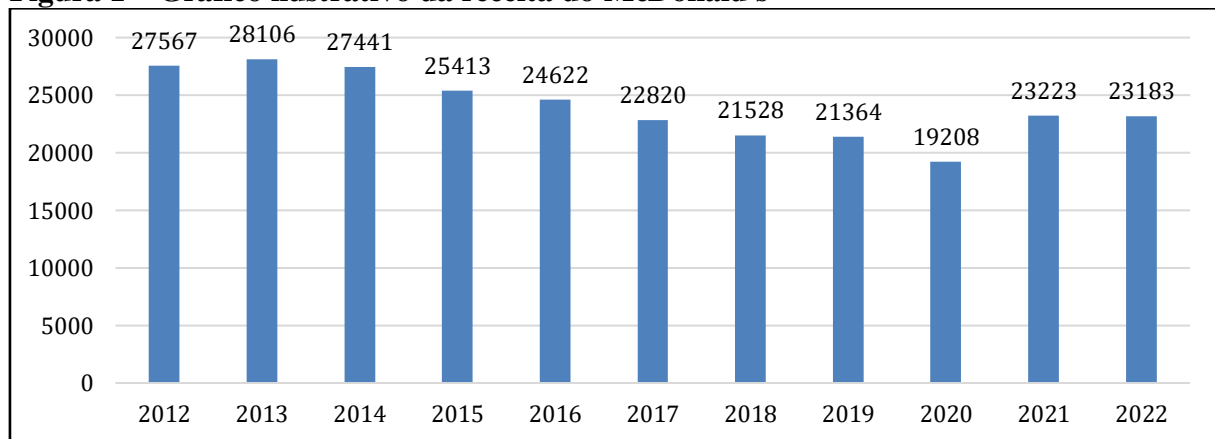
O McDonald's é uma das maiores e mais reconhecidas redes de restaurantes de fast food do mundo. Fundada em 1940 pelos irmãos Richard e Maurice McDonald, a empresa começou como um modesto restaurante em San Bernardino, Califórnia. No entanto, sua abordagem inovadora para a entrega rápida de alimentos e a introdução do conceito de "sistema de franquia" permitiram ao McDonald's crescer rapidamente.

Hoje, o McDonald's oferece uma ampla variedade de produtos, com destaque para seus hambúrgueres, batatas fritas, refrigerantes, cafés e sobremesas. A empresa também diversificou seu cardápio para atender a diferentes preferências de clientes, incluindo opções mais saudáveis e vegetarianas. Com uma presença global, o McDonald's emprega milhares de pessoas em todo o mundo totalizando uma margem de 200 mil funcionários, tornando-se uma das maiores empregadoras do setor de alimentos. Seu posicionamento de mercado é baseado na conveniência, acessibilidade e reconhecimento de marca, padrões de qualidade e consistência, variedade de cardápio e compromisso com a responsabilidade social.

Ao longo dos anos, o McDonald's também se comprometeu com práticas sustentáveis e responsabilidade social, buscando reduzir seu impacto ambiental e apoiar comunidades onde está presente. Esses esforços continuam a moldar a empresa e sua relação com os consumidores.

4.2 ETAPA DESCRITIVA - INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO

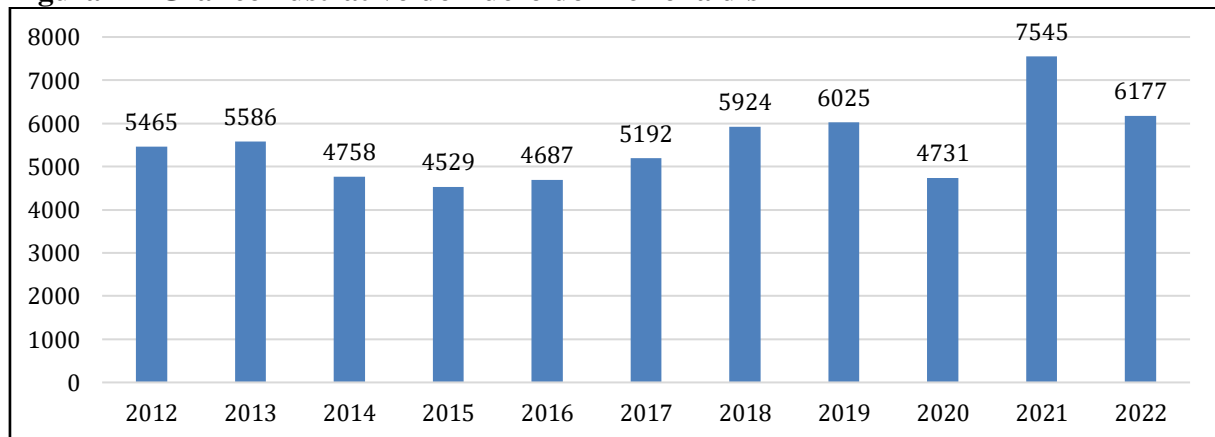
Figura 1 – Gráfico ilustrativo da receita do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Na figura 1, pode-se notar que o desempenho da receita em 2012 atingiu a marca de US\$ 27,567 bilhões de dólares, mostrando um aumento modesto no ano subsequente, em 2013. No entanto, ao examinar o padrão ao longo de todo o período, fica evidente que a receita diminuiu de US\$ 27,567 bilhões em 2012 para US\$ 23,183 bilhões de dólares em 2022, apesar de uma recuperação observada nos anos de 2021 e 2022.

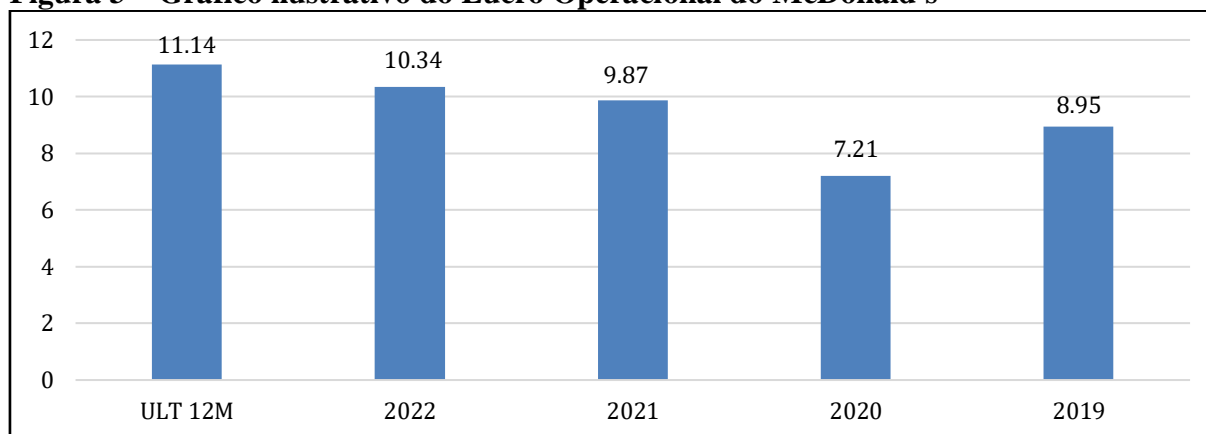
Figura 2 – Gráfico ilustrativo do Lucro do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Como ilustrado na figura 2 acima pode-se perceber que em 2012 a empresa em questão tinha um lucro de US\$ 5465,00 Bilhões, tendo um aumento no ano seguinte. Entretanto ao longo do período pode observar se uma instabilidade e posterior a isso, uma queda em 2020 que a pandemia se fazia presente, resultando em um lucro de US\$ 4731,00. Todavia, a uma recuperação no ano seguinte e posterior, atingindo a margem de US\$ 7545,00 Bilhões em 2021 e US\$ 6177,00 Bilhões em 2022.

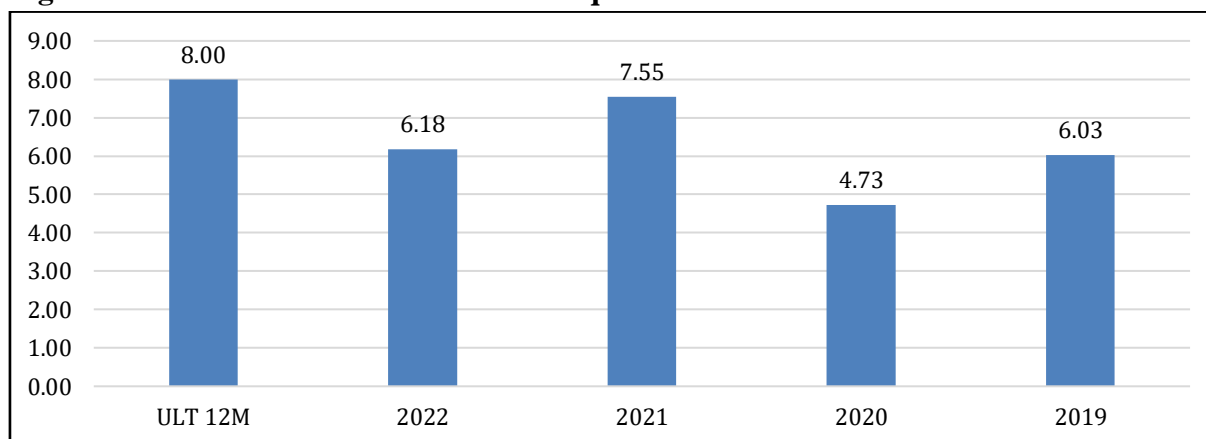
Figura 3 – Gráfico ilustrativo do Lucro Operacional do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Nos últimos 12 meses, o lucro operacional alcançou US\$ 11,14 bilhões de dólares, o que é um dado significativo, pois nos anos anteriores o lucro operacional não atingiu essa margem, conforme mostra a figura 3. Entretanto nos anos de 2019 para 2020 observou se uma queda de 1,74%. Contudo nos anos posteriores, observa se um aumento o que justifica a rentabilidade das operações dessa empresa.

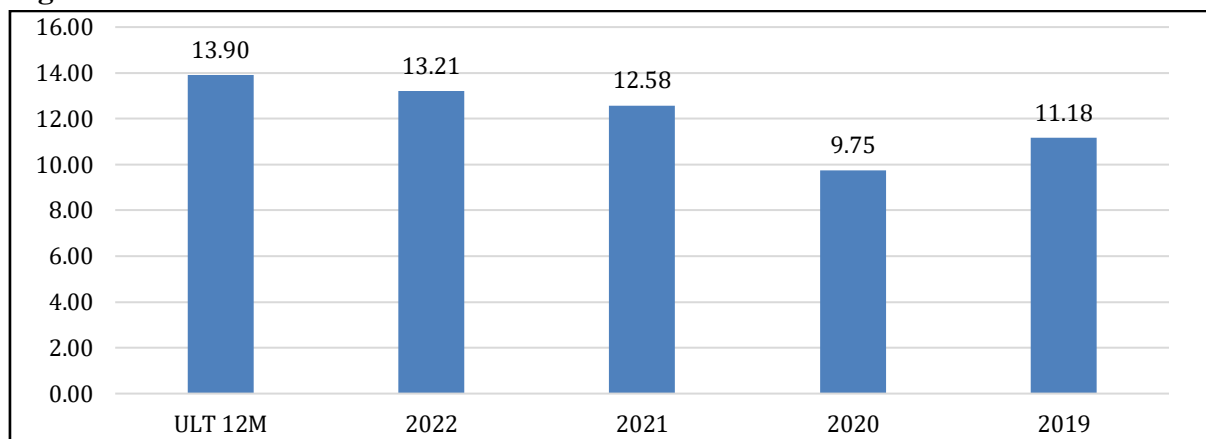
Figura 4 – Gráfico ilustrativo do Lucro Líquido do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Na figura 4 observa se que nos anos de 2019 a empresa apresentou um lucro líquido de 6,03 bilhões, o que apresenta uma queda no ano seguinte que representou US\$ 4,73 Bilhões, uma queda de 1,3%. Ainda assim nos anos subsequentes teve se um aumento não resultando nos mesmos valores de 2019 e 2020. Portanto nos últimos 12 meses a empresa alcançou uma margem de US\$ 8,00 bilhões de lucro líquido, o que resulta que depois dos pagamentos de todos os custos totais de operações da empresa, ainda se obteve este resultado positivo.

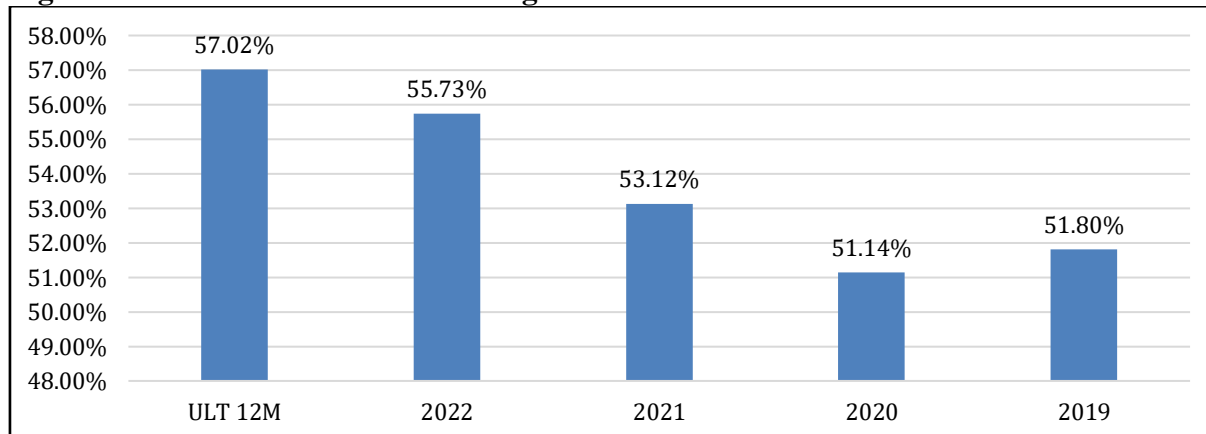
Figura 5 – Gráfico ilustrativo do Lucro Bruto do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Conforme ilustra a figura 5, é notável que em 2020 ocorreu uma queda no lucro bruto, atingindo US\$ 9,75 bilhões de dólares, refletindo o impacto das incertezas econômicas globais na indústria de restaurantes devido à pandemia da COVID-19. Entretanto, nos anos subsequentes, obteve-se um aumento de 1,32% entre os anos de 2021 aos últimos 12 meses, o que demonstra a capacidade da empresa de gerar lucro antes de considerar as despesas operacionais.

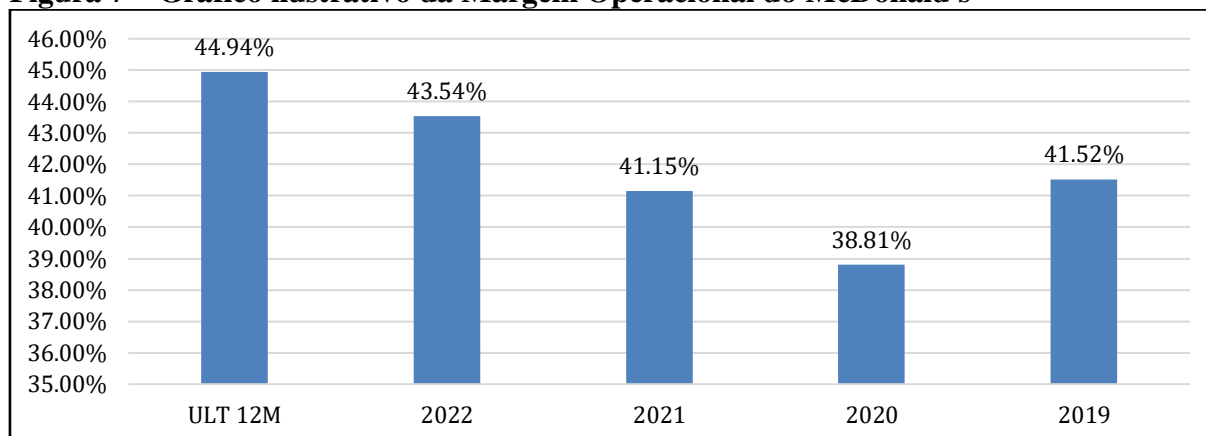
Figura 6 – Gráfico ilustrativo da Margem Bruta do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Na figura 7, podemos perceber um crescimento da margem bruta do ano de 2020 referente aos últimos 12 meses, dessa forma, em 2020 observou-se uma margem bruta de 51,14%, refletindo os desafios enfrentados pela COVID-19, porém a empresa ainda conseguiu se manter acima de 50%, o que podemos considerar notável. De 2021 para 2022, observa-se uma rentabilidade de 2,61% o que indica uma melhoria na eficiência operacional e nos processos de gerenciamento de custos. Contudo nos últimos 12 meses a empresa apresentou uma margem bruta de 57,02% um aumento significativo referente aos anos anteriores, o que representa que de cada dólar que a empresa gerou de receita líquida 57,02% representaram o lucro bruto, após a dedução dos custos de produção.

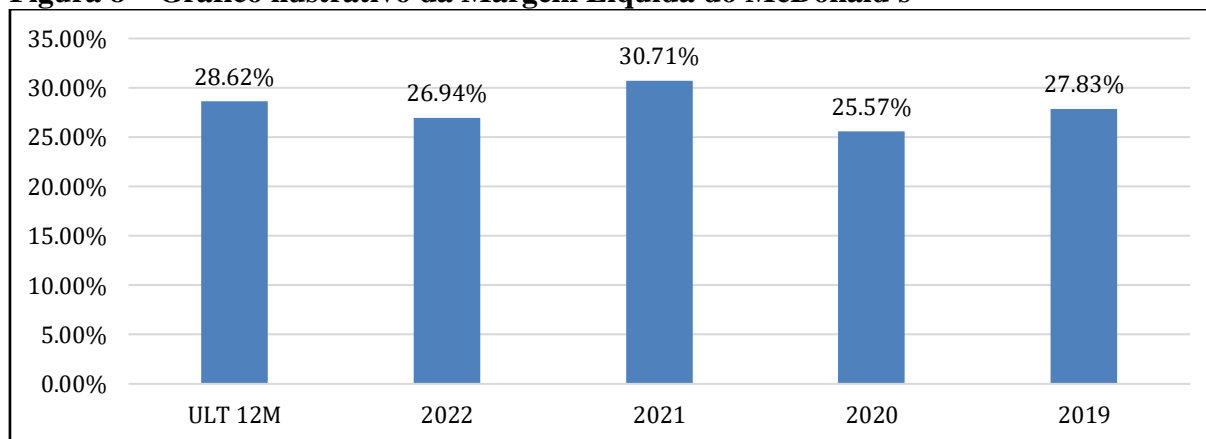
Figura 7 – Gráfico ilustrativo da Margem Operacional do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

No ano de 2019 a empresa estava com uma margem Operacional de 41,52%, resultando uma queda de 2,71% para o ano de 2020 que dentre esses anos avaliados obteve uma margem operacional inferior, resultando em 38,81 conforme mostra na figura 8. Após o ano de 2020, observa-se um crescimento constante na margem operacional, o que resulta que nos últimos 12 meses, obtivemos 44,94% de margem operacional o que demonstra a parte de cada dólar de receita que a empresa retém após deduzir todas as despesas operacionais diretas, como custos de alimentos, salários, aluguéis e outros custos operacionais.

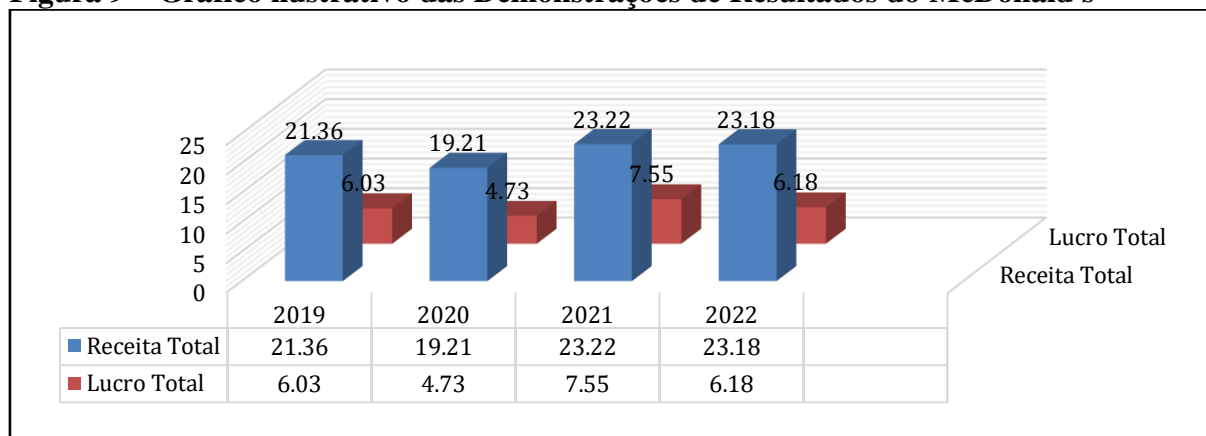
Figura 8 – Gráfico ilustrativo da Margem Líquida do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Nos últimos 12 meses, o McDonald's apresentou uma margem líquida de 28,62%. Isso significa que, a cada 100 dólares que a empresa gerou em receita líquida, aproximadamente 28,62 dólares representaram lucro líquido após todas as despesas operacionais e fiscais terem sido deduzidas. Em 2022, embora tenhamos observado uma margem ligeiramente menor, atingindo 26,94%, a empresa ainda manteve uma rentabilidade significativa. No ano de 2021, o McDonald's registrou uma margem líquida superior a todos os anos demonstrados acima, resultando em 30,71%, indicando uma rentabilidade sólida e eficiência nas operações da empresa.

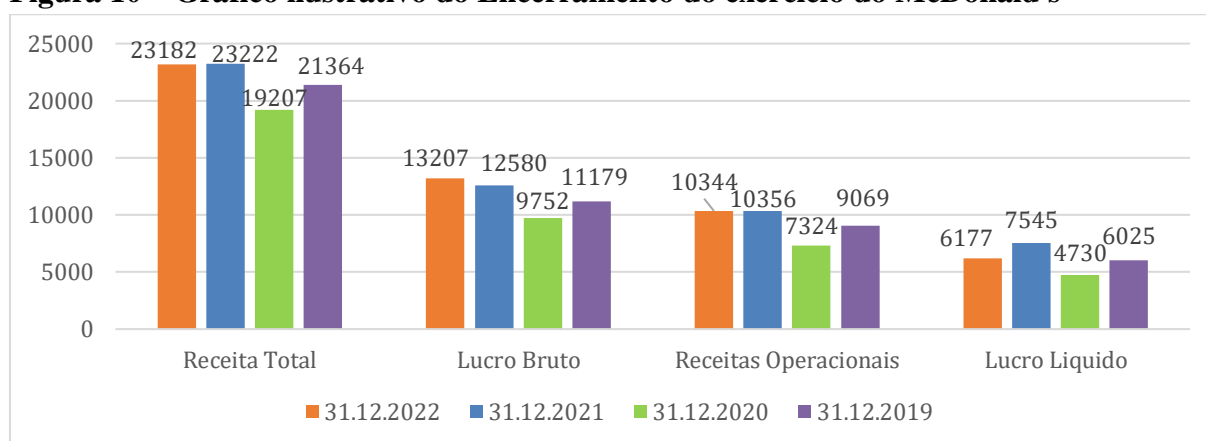
Figura 9 – Gráfico ilustrativo das Demonstrações de Resultados do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Na figura 9, analisando a demonstração dos resultados pode ser perceber que ocorre flutuações ao longo desse período. A receita total em 2019 era de US\$ 21,36 Bilhões, que teve uma queda referente ao ano de 2020, chegando a US\$ 19,21 Bilhões. Entretanto, no ano de 2021, observou-se um notável aumento para US\$ 23,22 bilhões. Por outro lado, em 2022, a receita permaneceu praticamente inalterada, alcançando US\$ 23,18 bilhões. No que diz respeito ao Lucro Total, também foram observadas variações. No ano de 2019, o McDonald's registrou um Lucro Total de US\$ 6,03 bilhões, o qual sofreu uma redução em 2020, chegando a US\$ 4,73 bilhões. Entretanto, em 2021, a empresa apresentou aumento, atingindo um Lucro Total de US\$ 7,55 bilhões. Já em 2022, o lucro continuou a crescer, alcançando US\$ 6,18 bilhões.

Figura 10 – Gráfico ilustrativo do Encerramento do exercício do McDonald's



Fonte: McDonalds, 2023.

Em 31 de dezembro de 2022, a Receita Total da empresa alcançou a marca de US\$ 23.182,6 bilhões, mantendo-se praticamente estável em comparação a 2021, quando atingiu US\$ 23.222,9 bilhões. Esse valor representa um aumento significativo em relação a 2020, quando a receita foi de US\$ 19.207,8 bilhões, embora ainda permaneça abaixo do registrado em 2019, que foi de US\$ 21.364,4 bilhões. O Lucro Bruto também apresentou um crescimento constante, atingindo US\$ 13.207,2 bilhões em 2022, em comparação com US\$ 12.580,2 bilhões em 2021. Essa tendência ascendente é notável em relação a 2020, quando o lucro bruto foi de US\$ 9.752,1 bilhões, e em 2019, quando alcançou US\$ 11.179,4 bilhões. As Receitas Operacionais em 2022 totalizaram US\$ 10.344,8 bilhões, praticamente em linha com o ano

anterior, quando foram de US\$ 10.356 bilhões. Em 2020, esse valor foi de US\$ 7.324 bilhões, enquanto em 2019 foi de US\$ 9.069,8 bilhões.

No que diz respeito ao Lucro Líquido, em 2022, o McDonald's registrou um valor de US\$ 6.177,4 bilhões, representando uma queda em relação a 2021, quando foi de US\$ 7.545,2 bilhões. No entanto, esse resultado ainda supera os números de 2020, quando o lucro líquido foi de US\$ 4.730,5 bilhões, e de 2019, quando atingiu US\$ 6.025,4 bilhões.

4.3 ETAPA DESCRITIVA – RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO

4.1 RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2020

Foram extraídos dos relatórios de gestão da empresa, as evidências das estratégias inovadoras e as ações tomadas que podem ser necessárias ou exemplificar o desempenho relatado nos indicadores da fase anterior. No relatório de administração de 2020, um dos CEO apresentou alguns novos pilares de crescimento para concretizar a próxima fase de crescimento sustentável no âmbito da Aceleração dos Arcos, que consiste em M- Maximizar nosso Marketing, C- Comprometa-se com o núcleo e D- Duplique os três Ds. Dessa forma, Chris Kempczinski Presidente e CEO da Corporação McDonald's, concedeu a seguinte explicação:

“Contratamos a Mayo Clinic para fornecer conhecimento contínuo sobre a ciência emergente na prevenção de infecções por COVID-19 e criamos novas maneiras de atender nossos clientes de forma segura e confiável. Isto, por sua vez, permitiu-nos continuar a ganhar quota de mercado na maioria dos principais mercados. Também melhoramos nossos recursos já incomparáveis de Drive Thru e continuamos a ver os enormes benefícios da entrega sem contato, do take-away e da coleta na calçada. Enquanto isso, mais clientes usaram nosso aplicativo do que nunca, já que as vendas digitais atingiram quase 20% das vendas em todo o sistema nos nossos seis principais mercados.”

Como pode ser observado no texto extraído o McDonald's ao entrar em 2020, a empresa priorizou não apenas no desempenho empresarial, mas sim em ampliar as perspectivas para fazer da Aceleração dos Arcos, uma nova estratégia adotada. Essa, estratégia consiste em três pilares o primeiro é M-Maximizar nosso Marketing, ou seja, elevar os padrões de criatividade e aproveitar as mudanças nos comportamentos digitais, para estimular o crescimento e fortalecer os laços com os clientes, dessa forma, o McDonald's investe em mais de 4 bilhões por ano em marketing. O segundo C-Comprometa-se com o núcleo, que consiste em dar um foco no cardápio do McDonalds, ou seja, proporcionar um maior destaque aos clássicos, não apenas para lembrar a paixão dos clientes por esses produtos, mas também para realçar as oportunidades de crescimento significativas que ainda existem no menu principal. O terceiro e último consiste em D- Duplique os três D's, durante a pandemia foi ampliado a forma de entrega para que a experiência fosse a mesma para os consumidores, dessa forma, com as novas tecnologias o McDonalds fez isso se tornar ainda mais real, essa nova estratégias consiste em Digital, Delivery e Drive Thru, isso fez com que a experiência dos consumidores fosse mais rápida e eficaz.

Em virtude da COVID-19, ao longo de 2020, a empresa seguiu as orientações dos ministérios da saúde na maioria dos países em que operam, bem como da Organização Mundial da Saúde. Além disso, O McDonald's contratou a Mayo Clinic, uma autoridade global em cuidados de saúde complexos e rigorosos, para fornecer orientação contínua sobre as últimas descobertas científicas em prevenção e controle de infecções, além de identificar as melhores práticas para mitigar a propagação da COVID-19. Durante o último ano, esses padrões elevados, informados por esse compromisso, foram aplicados em grande parte dos mais de

39.000 restaurantes do McDonald's, incluindo a implementação de mais de 50 mudanças de processos nos restaurantes dos Estados Unidos. Esse esforço, abrangido pelo programa Safety, baseia-se na tradição da empresa de priorizar a segurança nos restaurantes McDonald's e complementa o trabalho dos mercados globais para assegurar a segurança tanto dos clientes quanto da equipe.

Portanto no relatório de administração de 2020 o maior destaque foi no propósito, missão e valores que precisam ser revitalizados para garantir que esteja alinhado com as demandas atuais, dessa forma foi possível gerar receitas e estar à frente dos concorrentes em tempos de calamidade global. Ao longo do relatório, é possível perceber que o diálogo com os franqueados, clientes e colaboradores em todo o mundo fixa o propósito do McDonald's que é nutrir e fortalecer as comunidades. Além disso, essas conversas deixaram claro que a capacidade da empresa de cumprir o propósito está fundamentada em um conjunto renovador de valores essenciais: servir, inclusão, integridade, comunidade e família.

4.2 RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2021

No relatório da Administração de 2021, abre espaço ressaltando os esforços centrados no papel da empresa diante das comunidades. Assim, destacando seus esforços e compromissos em relação à responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

Diante disso, Chris Kempczinski Presidente e CEO da Corporação McDonald's, justifica os esforços empenhados, da seguinte forma:

“Continuamos a avançar significativamente nos esforços centrados no nosso papel mais amplo nas comunidades. Isto inclui o nosso compromisso de alcançar zero emissões líquidas em todas as nossas operações globais até 2050, o nosso progresso para criar brinquedos mais sustentáveis do Happy Meal até ao final de 2025, o nosso compromisso de 5 milhões de dólares com o Consórcio NextGen para acelerar e dimensionar embalagens sustentáveis, e o nosso compromisso de aumentando os gastos com parceiros de mídia de propriedade diversificada no Os EUA ajudarão a desmantelar as barreiras de crescimento para empresas de propriedade diversificada.”

Pode se observar que a empresa McDonalds planeja eliminar ou compensar completamente suas emissões de carbono, o que contribui para a mitigação das mudanças climáticas, até 2050. Logo no âmbito da sustentabilidade, a empresa promete tornar o brinquedo conhecido por Happy Meal mais sustentável, até 2025, podendo incluir a utilização de materiais ecológicos, a redução do uso de plástico não reciclável e a promoção da reciclagem, dessa forma, levando em conta o investimento de 5 milhões de dólares, no Consórcio NextGen, uma iniciativa provavelmente relacionada ao desenvolvimento e escalonamento de embalagens sustentáveis.

Portanto a empresa está desempenhando seus esforços para tornar suas operações mais sustentáveis, reduzindo a emissão de carbono, promovendo a inovação em embalagens sustentáveis e apoiando a diversidade e inclusão nos negócios de mídia. Cabe ressaltar que em 2021 a estratégia de aceleração dos arcos completava 1 ano de aplicabilidade, atendendo às novas necessidades de todos os clientes, aproveitando as vantagens competitivas essenciais para o futuro, à medida que foi maximizado o marketing, e proporcionando um maior foco no cardápio principal e dobrando os 3 Ds de Digital, Drive Thru e Delivery.

Isso tudo reflete na fala do CEO do McDonalds e nos resultados apresentados:

“Nosso foco nos MC-Ds impulsionou um amplo crescimento em 2021. Nosso mecanismo digital continua a tornar a experiência do cliente mais integrada e estimula o crescimento no processo. Em nossos seis principais mercados, mais de um quarto das vendas em todo o sistema, ou US\$ 18 bilhões, vieram de canais digitais em 2021 – um

aumento de 60% em relação a 2020. Três de nossos maiores mercados – EUA, Alemanha e Canadá – lançaram programas de fidelidade em 2021. Com programas de fidelidade agora em mais de 40 mercados, o MyMcDonald's Rewards superou as expectativas em termos de inscrição e participação. Depois de apenas seis meses nos EUA, há mais de 30 milhões de membros fidelizados inscritos e mais de 21 milhões de membros ativos ganhando recompensas. Também anunciamos novas parcerias estratégicas globais de longo prazo para apoiar o McDelivery.”

Dessa forma é notável que a empresa está aproveitando a tecnologia digital, programas de fidelidade e parcerias estratégicas para impulsionar o crescimento de seus negócios e melhorar a experiência do cliente.

Nesse sentido, o foco nos MC-Ds, é uma forma mais fácil para os clientes interagirem com a marca, para que isso ocorra da melhor forma, a empresa também obteve um aprimoramento em seus aplicativos móveis, o que possibilitou que mais de um quarto das vendas em todo o sistema, fosse de canais digitais, logo obtendo sucesso do programa de Fidelidade (MyMcDonald's Rewards), que é uma forma dos clientes ganharem recompensas por suas compras, tendo um resultado positivo com mais de 30 milhões de membros escritos. As parcerias estratégicas globais indicam que, o serviço de delivery da marca ainda pode ser melhorado, isso inclui parcerias com serviços de entrega de alimentos ou outras empresas relacionadas para melhorar a eficiência e alcance do serviço de entrega do McDonald's. Por fim, no relatório de Administração de 2021, a empresa fala sobre o compromisso em manter sua marca relevante ao longo do tempo, destacando sua abordagem baseada em princípios fundadores. Isto indica uma nova iniciativa de recrutamento de franqueados, esta abordagem tende a captar franqueados de diversas origens, incluindo grupos historicamente sub-representados, a empresa tende a investir mais de 250 milhões de dólares, nos Estados Unidos ao longo de cinco anos, para fornecer alternativas ao financiamento tradicional para ajudar os candidatos a aderir ao Sistema McDonald's.

4.3 RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2022

No relatório anual de Administração de 2022 do McDonald's, foi recapitulado a estratégia de Aceleração dos Arcos, com foco crescente na participação de mercado por meio da centralização do cliente. O alinhamento dessa estratégia possibilitou que a quota da empresa fosse maior no mercado, na maioria dos países aonde atuam, a marca se tornou mais relevante para os clientes do que tem sido a anos, desde 2020 início da pandemia, no qual foi implementada foi possível alcançar um aumento nas vendas em todo o território em que atuam de quase 20 bilhões. Esse impulso continuou em 2022, à medida que as vendas cresceram 11%. Entretanto, Chris Kempczinski Presidente e CEO da Corporação McDonald's e os acionistas se questionam da seguinte forma: “Há algo que deveríamos acrescentar na Aceleração dos Arcos? E há algo que possa atrapalhar seu sucesso contínuo?” A resposta para essas duas questões levou a evoluir a estratégia, para estabelecer uma base sólida para o crescimento futuro, dessa forma, duplicando os pilares do MCD, ou seja, acelerando o ritmo de abertura de novos restaurantes aonde existe uma maior procura dos clientes, juntamente com uma base diversificada de franqueados.

A empresa além de atender as necessidades dos clientes com a estratégia de acelerando os arcos, está concentrando seus esforços em promover mais oportunidades na comunidade, promovendo o primeiro emprego para mais pessoas e uma primeira oportunidade para muitos empreendedores gerirem seus próprios negócios. Em 2022, a empresa, introduziu expectativas que responsabilizam todos os vice-presidentes, vice-presidentes seniores e diretores executivos

pelo envolvimento em comportamentos inclusivos que apoiam o desenvolvimento de talentos, dessa forma, Chris Kempczinski Presidente e CEO da Corporação McDonald's, argumenta que:

“No último ano, isto incluiu o avanço da educação e das oportunidades de desenvolvimento de competências. Concedemos mais de US\$ 20 milhões em assistência com mensalidades e acesso à educação para mais de 10.000 funcionários por meio de nosso Arcos para a oportunidade programa. Além disso, lançamos apoio a 40 organizações sem fins lucrativos que fornecem apoio pré-emprego e desenvolvimento de competências principalmente para comunidades negras e latinas através dos novos subsídios de impacto comunitário.”

Diante disso, o McDonald's está intensificando seus esforços para promover o empreendedorismo e a sucessão de negócios em todo o seu sistema, com foco especial em recrutar proprietários de franquias de grupos historicamente sub-representados. Além do compromisso financeiro anterior de 250 milhões de dólares para diversificar sua base de franqueados, a empresa está implementando medidas adicionais para tornar mais claros, transparentes e consistentes os processos de franchising, a fim de facilitar o acesso de novos empreendedores, especialmente aqueles que estão começando pela primeira vez, a fazerem parte da rede de franquias da McDonald's. Logo, essas ações estão alinhadas com o compromisso da empresa de manter a igualdade de oportunidades como um valor central de seus negócios. Ao diversificar sua base de franqueados e promover o empreendedorismo em grupos historicamente sub-representados, a McDonald's busca garantir que seus franqueados sejam mais representativos das diversas comunidades que a empresa atende, fortalecendo assim seu compromisso com a igualdade de oportunidades.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao examinar os dados representados nos gráficos, fica evidente que essas despesas não englobam os custos trabalhistas referente a processos trabalhistas. Durante a análise dos relatórios da administração de cada ano, torna-se aparente a importância desse aspecto. Além disso, ao longo dessa investigação, é perceptível que diversos fatores podem impactar negativamente nos resultados da empresa, tais como: riscos de mercado no financiamento, iniciativas de sustentabilidade, revisão dos planos de preços, aprimoramento da experiência do cliente, estratégias em mídias sociais, entre outros.

Nos relatórios apresentados dos anos 2020 e 2021, não foi relatado fragilidades da empresa, apenas alguns desafios que a empresa busca sempre suprir, o que mais deixa evidente nos relatórios é que o maior risco que a empresa teme, é a taxa de juros para novos financiamentos de novos franqueados, assim, dificultando novas aberturas dos negócios, e não dando sequência a marca.

No ano de 2022, é notável que o que a empresa mais receia é o preparo dos alimentos, os ingredientes utilizados e o conteúdo nutricional, isso é percebido porque as pessoas estão tomando medidas mais saudáveis, com menos açúcares e menos gordura, dessa forma a empresa tende a adaptar seu cardápio para que seja apto a todos os públicos, assim, é crucial a fala do CEO e presidente:

“Por exemplo, estudos e conclusões em nutrição, saúde, meio ambiente e outras pesquisas científicas em constante evolução podem apresentar implicações contraditórias, moldando a opinião pública, litígios e regulamentações, incluindo iniciativas voltadas para influenciar o comportamento do consumidor. Essas influências afetam o segmento de 'comer fora de casa informal' (IEO) e as percepções sobre nossa marca em comparação com as alternativas disponíveis.”

Diante da correlação das figuras com os relatórios de administração, é percebido que a empresa McDonald's enfrenta desafios relacionados à volatilidade do mercado, entretanto seu maior mérito está na capacidade de adaptar-se às condições do mercado, implementar iniciativas de sustentabilidade bem-sucedidas, ajustar os planos de preços, melhorar a experiência do cliente e utilizar eficazmente as mídias sociais para impulsionar o desempenho financeiro.

O McDonald's, é uma das marcas mais emblemáticas do mundo, desfruta de uma posição forte no mercado que lhe confere uma vantagem inestimável em termos de reconhecimento e confiança do consumidor, a empresa está presente globalmente o que é outro pilar do sucesso da empresa, permitindo que ela tire proveito da economia de escala e da distribuição eficiente de recursos em todo o mundo, dessa forma, a empresa se adapta continuamente às mudanças nas preferências dos consumidores, atualizando seu menu e introduzindo novos produtos, mantendo-se assim relevante em um mercado em constante evolução. Além disso, a eficiência operacional é uma parte essencial da estratégia da empresa, com processos de produção rápidos e sistemas de gerenciamento eficazes que ajudam a reduzir custos e manter preços competitivos.

Com relação aos desafios enfrentados pela empresa, na área nutricional a mesma atende à diversificação do menu que atende às diferentes preferências dietéticas e culturais em todo o mundo, garantindo que o McDonald's seja acessível a uma ampla gama de consumidores. Além disso, a empresa demonstra responsabilidade social corporativa por meio de iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social que ressoam com os valores dos consumidores modernos. A adoção de tecnologia e inovação também desempenha um papel fundamental na evolução e nas práticas adotadas pela empresa, melhorando a experiência do cliente por meio de quiosques de pedidos, aplicativos de entrega e programas de fidelidade que aumentam a conveniência e a interatividade, o que corrobora para a estratégia que a empresa adotou em 2020 e deu sequência nos próximos anos. No entanto, embora essas virtudes tenham sido cruciais para manter o McDonald's relevante e competitivo, a empresa não está isenta de desafios contínuos, mudanças nas preferências dos consumidores e preocupações crescentes com saúde e sustentabilidade exigem adaptação constante.

É importante reconhecer que, embora os relatórios da administração do McDonald's possam não divulgar explicitamente os desafios e obstáculos que a empresa enfrenta, é uma premissa fundamental que todas as empresas, independentemente de seu tamanho ou sucesso, enfrentam desafios em seu funcionamento. Esses desafios podem variar em natureza e escala, mas são uma parte inerente do ambiente empresarial.

No caso do McDonald's, uma das maiores redes de restaurantes do mundo, é de se esperar que haja uma série de desafios que não são amplamente divulgados em seus relatórios públicos. Alguns desses desafios podem incluir:

- Concorrência Feroz
- Regulamentação e Conformidade
- Mudanças nas Preferências dos Consumidores
- Sustentabilidade
- Gestão de Cadeia de Suprimentos:
- Reputação e Responsabilidade Social
- Tendências de Saúde

Portanto, mesmo que os relatórios da administração não revelem explicitamente esses desafios, é plausível assumir que o McDonald's, como qualquer outra empresa, está sujeito a uma série de questões complexas que exigem estratégia e adaptação contínuas. Desta forma,

cabe ressaltar que a estratégia mais evidente da rede é enfoque em liderança de custos nos EUA e em países desenvolvidos que centra-se no controle de custos rigorosos, oferecendo um produto de alta qualidade com um preço acessível dado aos concorrentes que atuam na mesma região e nicho.

Por outro lado, no Brasil a estratégia que mais tem visibilidade é a enfoque com diferenciação dado que a empresa oferece produtos com algum grau de diferenciação e de alto valor, atendendo as necessidades dos clientes nesse nicho, e oferecendo uma percepção de qualidade superior que o diferencia dos concorrentes o mantendo sempre a frente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo observar as estratégias competitivas da rede de franquias McDonald's e respectivamente analisar os demonstrativos de resultados financeiros e econômico da empresa, o que possibilitou a marca alcançar uma maior posição de vendas na rede de fast-food, dessa forma, foi feita uma pesquisa quantitativa com coleta de dados secundários.

Contudo, foi utilizada a análise dos conceitos da estratégia competitiva de Porter (1980), e do modelo de franchising como estratégia de negócio. Foram analisados os dados econômicos e financeiros da empresa, para tanto, foi analisado o McDonald como corporação em si. A análise revela que a estratégia competitiva empregada pelo fundador do McDonald's foi eficaz, de acordo com os princípios de Porter (1980). O sistema de franchising estabelecido por Ray Kroc impulsionou iniciativas ofensivas para a expansão da rede de restaurantes, resultando em uma posição sustentável e lucrativa na indústria de alimentação. Dentre as três estratégias genéricas propostas por Porter (1980), a enfoque com diferenciação foi a que se destacou na análise no Brasil, a qual o McDonald's alcançou por meio do design de marca, oferta de serviços e produtos exclusivos, além de uma rede de franqueados, entretanto, a estratégia que mais se destaca em países desenvolvidos como EUA, é a de Custo, a empresa busca se manter no mercado com preços competitivos, oferecendo ainda sim, um produto de qualidade, dado ao valor. Isso foi facilitado especialmente pela adoção do modelo de franchising. Esse sistema estabeleceu uma rede de franqueados, tornando o restaurante acessível em diversas cidades e desempenhando um papel crucial na distribuição dos produtos e serviços oferecidos.

A correlação das figuras apresentadas com os relatórios da Administração dos anos 2020, 2021 e 2022 permitiu uma análise que evidencia que todas as empresas enfrentam desafios, porém, o McDonald's destaca-se ao demonstrar as estratégias adotadas para superá-los, juntamente com os obstáculos que encontram ao longo do percurso. Seus resultados financeiro e econômico reforçam a substancial presença da empresa no mercado, enfatizando a estreita relação entre seu sucesso e a constante integração da tecnologia e inovação em suas operações.

Com isso, pode-se dizer que uma das limitações deste estudo foi utilizar dados secundários como fonte de informações. Além disso, a qualidade e a consistência dos dados secundários são influenciadas pela fonte original e pelos métodos de coleta, introduzindo a possibilidade de viés e erros de medição. A escolha também pode afetar a profundidade da análise, visto que os dados podem carecer de detalhes específicos necessários para investigações aprofundadas. Portanto, a utilização de dados secundários requer cautela e reconhecimento dessas limitações, que podem impactar a validade e a generalização dos resultados obtidos neste trabalho acadêmico. Sugere-se, portanto, que próximos estudos analisem a empresa McDonald's, a luz de outras teorias como a Teoria da Cadeia de Valor, Teoria da Inovação Disruptiva, Teoria do Marketing Mix, dentre outras.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ILLIS, C. M.; NARAYANA, C. L.; GILMAN, J. L. Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 4, p.77–80, 1976.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

SOUZA, G. C. LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

PAMPLONA, Claudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 9,1999.

SOUZA, Maria das Graças Pinto de; LOURENZANI, Adalberto. **Franquias: Oportunidades para empreendedores**. São Paulo: Atlas, 2011.

OHMAE, K. (1991). The mind of the strategist: The art of Japanese business.

PORTER, M. E. **The competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

STATISTA. McDonald 's - receita global em 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/>. Acesso em: 24 março 2023.

JOHNSON, M. (2022). Fast food: A necessidade de refeições rápidas e convenientes na sociedade moderna. **Journal of Food Studies**, 15(2), 78-93.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: Um Enfoque Econômico Financeiro, 11º ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Lei das Sociedades Anônimas** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 28 out. 2023.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanço Fácil**, 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MCDONALDS. Corporate McDonalds, 2023. Financial Information. Disponível em: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html>. Acesso em: 19/08/2023.

MCDONALDS. Corporate McDonalds, 2023. Annual reports. Disponível em: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html>. Acesso em: 19/08/2023.