

CONSTRUÇÃO E DESCONSTRUÇÃO DE FRONTEIRAS E IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS: HISTÓRIA E DESAFIOS DO MCDONALD'S

RESUMO

Reflete-se sobre os desafios da construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais na passagem da sociedade da ordem - com sua noção de fronteiras e identidades - para a modernidade líquida, baseada em formas fluidas. Para ilustrar tal passagem, utiliza-se um estudo de caso da corporação McDonald's, apresentando as fronteiras e identidades organizacionais que esta estabeleceu desde seu surgimento, nos EUA, até se tornar uma das mais poderosas marcas globais. Toma-se o McDonald's como paradigmático do formato de negócios da moderna sociedade da ordem que perdurou no século XX, fator determinante para a expansão da corporação. Entretanto, a partir da década de 1990, a corporação passou a ser criticada por analistas de negócios, tendo ela própria assumido uma "crise de imagem". Aponta-se que essa crítica à rigidez do "sistema McDonald's" é sinalizadora de uma transformação mais ampla no formato social que alimentou e sustentou esse modelo de negócio, de bases fordistas e suportado por uma estratégia de padronização.

Isleide Arruda Fontenelle

FGV-EAESP

***ABSTRACT** This article discusses the challenges regarding the construction and deconstruction of boundaries and organizational identities in the passage of the order society - and its notion of boundaries and identities - to the liquid modernity, based on fluid forms. To illustrate such passage, a case study of McDonald's Corporation is used, presenting the boundaries and organizational identities that it has established since it started as a small drive-in in the USA, until it became one of the most powerful global brands. It is assumed that McDonald's represents the modern society business form, par excellence, of the order, that lasted along the twentieth century, what was determinant for the Corporation expansion in the market. However, starting in the 1990's, the Corporation has been criticized by business analysts and has assumed an "image crisis". This paper suggests that such critic to the "McDonald's System" rigidity can be a sign of a broader transformation of the very social form that nourished and supported that fordist-based and standardized market model.*

PALAVRAS-CHAVE Fronteiras organizacionais, identidades organizacionais, McDonald's, marca, sociedade da ordem.

KEYWORDS Organizational boundaries, organizational identities, McDonald's, brand, order society.

FRONTEIRAS E IDENTIDADES NA PASSAGEM DA SOCIEDADE DA ORDEM PARA A MODERNIDADE LÍQUIDA

O psicólogo Robert J. Lifton sugere o termo "eu proteu" - uma alusão à figura mitológica de Proteu - como uma maneira contemporânea de se pensar o sujeito moderno: um eu maleável, multiforme, camaleônico, disposto a assumir quantas identidades forem necessárias para a sua sobrevivência social (Lifton, 1993). Tal proposta se coaduna com a leitura do sociólogo Zygmunt Bauman, na sugestão de uma "modernidade líquida" como o atual ponto de chegada da era moderna, uma sociedade que, à maneira dos líquidos e gases, poderia sofrer uma constante mudança de forma quando submetida a fortes pressões, já que,

os fluidos não se achem muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas "por um momento". (BAUMAN, 2000, p. 8).

Como leitores desses novos tempos, Lifton e Bauman apontam para um processo de ruptura da "moderna sociedade da ordem", que perdurou por todo o século XX, em que a noção de fronteira - física ou simbólica - se tornou fortemente arraigada, bem como o seu correlato essencial: a identidade. Assim, Bauman afirma que

os tempos modernos encontraram os sólidos pré-modernos em estado avançado de desintegração; e um dos motivos mais fortes por trás da urgência em derretê-los era o desejo de, por uma vez, descobrir ou inventar sólidos de solidez duradoura, solidez em que se pudesse confiar e que tornaria o mundo previsível e, portanto, administrável. (BAUMAN, 2000, p. 10).

É apenas aparentemente paradoxal, portanto, que a sociedade moderna tenha visto emergir autores como Marx - e seu manifesto de que "tudo que é sólido desmancha no ar" - e o psicanalista vienense Freud, propondo-nos que tão ampla seria a nossa capacidade de criar mundos imaginários, múltiplas realidades, que poderia tornar a modernidade um constante *devir*. Nesses autores, a modernidade era uma promessa utópica contida na exigência de Rimbaud: "il/aut être absolument moderne!". Mas, embora fosse essa a modernidade contida nas suas leituras e registros utópicos, o que esses pensadores nos legaram foi a crítica àquilo em que havia se transforma-

do esse estágio da modernidade: solidez, rigidez, ordem a qualquer custo.

Nesse ponto, modernidade e capitalismo convergiram, fazendo do *trabalho*

o principal valor dos tempos modernos devido à sua maravilhosa, quase mágica, capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório [...] Graças a essa capacidade, foi atribuído ao trabalho um papel principal, mesmo decisivo, na moderna ambição de submeter, encilhar e colonizar o futuro, a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível (e, portanto, controlável) seqüência dos eventos. (BAUMAN, 2000, p. 157).

Não é por acaso que, no atual estágio da chamada *modernidade líquida*, o *trabalho* perde o seu lugar de construtor da ordem e é apontado como um dos principais responsáveis pelas incertezas que se abatem sobre uma sociedade em processo acelerado de derretimento de seus sólidos - na passagem de um horizonte temporal, de longo prazo, para um de curto prazo; na flexibilidade do emprego disso decorrente; e na quebra das rotinas: o trabalho, agora radicalmente imaterial (Gorz, 2003), é, antes de tudo, o modelo vivo do mundo fluido no qual imergimos.

A esse novo modelo de sociedade e trabalho, correspondem formas organizacionais que, como definiu Thrift (1997), são formas *fluidas*, que podem ser montadas e desmontadas rapidamente, com um elemento de desorganização necessário para que sobrevivam naquilo que ele denominou "capitalismo leve". Um modelo de capitalismo que confirma o diagnóstico de Buckminster-Fuller (1985), de que, desde o início da década de 1970, estaríamos vivendo um processo de aceleração da aceleração tecnológica.

O estabelecimento de fronteiras simbólicas e a construção de identidades fixas é algo que caracterizou a empresa moderna como parte central da sociedade da ordem, formatadora de padrões, códigos e regras aos quais deveríamos nos conformar; mas que, ao mesmo tempo, nos eram oferecidos como pontos estáveis de orientação. Estes, porém, estão ruindo em meio ao fim das cristalizações da chamada "modernidade líquida" e colocam desafios para o processo contínuo, mas hoje necessário, de construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais. O desafio contemporâneo tem sido quebrar velhas fronteiras e interagir em redes.

Este artigo discute tais questões tomando como paradigma a corporação McDonald's — uma organização que nasceu e floresceu em uma época que buscava a ordem a qualquer custo, representando o que Ritzer (1996), autor

do livro *The McDonaldization of Society*, denominou racionalização do mundo em escala global - que viveu esse processo absolutamente moderno de estabelecimento de rígidas fronteiras e identidades e que, agora, vive o desafio de desmontá-las.

Essa pesquisa sobre a história do McDonald's - desde sua fundação, na década de 1930, até o ano de 2000 - foi parte de uma pesquisa maior, qual seja, a de compreender por que nos tornamos uma *sociedade das imagens*, que foi defendida em tese, em 2000, na Universidade de São Paulo, e publicada em livro (Fontenelle, 2002). Essa periodização nos ajudará a pensar o McDonald's como, de fato, uma marca paradigmática que se fez na moderna sociedade da ordem.

Nesse estudo constatamos, especialmente, que o McDonald's desenvolveu o *sistema McDonald's* - fundamentado nos requisitos de qualidade, serviço, limpeza e valor (QSLV) - e uma *marca* que se tornaram globais, graças a um rígido estabelecimento de fronteiras e identidades, uma força que, nos tempos atuais, de desmonte permanente de identidades e fronteiras, pode conter limitações.

Ao longo de sua história, a empresa se reinventou quantas vezes foram necessárias para acompanhar as mudanças do seu tempo, em que o processo de fechar e abrir fronteiras e de estabelecer uma identidade organizacional claramente identificável teve guarida numa sociedade erigida e fortemente assentada nos ideais da ordem. Podemos afirmar que seus desafios contemporâneos se devem ao fato de que já não estaríamos mais nessa moderna sociedade industrial ordenadora que perdurou durante o século XX. Propomos, a seguir, resgatar um pouco da história da constituição e expansão do negócio McDonald's, a partir de duas perspectivas: a de sua gestão organizacional e a da formatação de sua marca (imagem).

DA CONSTRUÇÃO DE UM MITO AOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

No final da década de 1930, quando vivíamos o auge da era moderna - uma sociedade industrial e fordista - o McDonakTs surgiu como um pequeno *drive-in*, dentre tantos outros que existiam à época, especialmente no estado da Califórnia. Era um estabelecimento no qual se podia entrar com o automóvel e consumir o lanche no veículo, um negócio que nasceu na esteira de dois movimentos paralelos: o da produção em massa do automóvel (Ford e seu modelo T) e o da industrialização do cinema hollywoodiano.

Embora tivesse tido sucesso como um *drive-in*, foi apenas em 1948, com a transformação do *drive-in* McDonald's em um negócio de comida rápida - a partir de uma profunda reforma que os proprietários Richard e Maurice McDonald empreenderam -, que o McDonald's viria a se tornar um negócio diferenciado, um tipo de lanchonete realmente nova e que revolucionaria o setor de alimentação.

Conhecedores dos problemas que os *drive-ins* enfrentavam, especialmente a lentidão do serviço, os irmãos McDonald reformularam o processo de atendimento ao cliente: eliminaram o serviço de garçonetes [*carhops*] — que levavam o lanche aos clientes nos automóveis -, fazendo com que todos os clientes tivessem que sair dos carros para comprar o seu lanche no balcão. Esse procedimento era complementado por outro, essencial para que o primeiro funcionasse: foram substituídos todos os utensílios que deveriam ser lavados, como copos, pratos e talheres, por embalagens descartáveis. Nessa época florescia também uma enorme indústria de produtos descartáveis, o que possibilitou aos irmãos McDonald a agilidade de seu serviço.

Essa agilidade foi favorecida também pelo enxugamento do cardápio, com os alimentos sendo preparados segundo uma linha de montagem. A simplicidade dos procedimentos permitiu que os McDonald se concentrassem mais na qualidade de cada passo da operação, com o uso do denominado *Speed Service System*. Esse sistema se caracterizava pelo abastecimento organizado dos suprimentos em moldes industriais; eficiência do sistema de produção do cardápio, levando à diminuição de desperdícios; serviço rápido e conseqüentemente baixos preços.

Com essa reformulação, estava claro o seu deslocamento de enfoque para a área de fast-food, especialmente com a venda de hambúrgueres, que, até então, também não era seu *carro-chefe*. O McDonald's também não foi o primeiro restaurante fast-food. Já havia muitos outros. O que tornou o seu negócio diferenciado e paradigmático foi a maneira como os irmãos McDonald começaram a relacionar alguns elementos, estabelecendo algumas fronteiras e constituindo uma identidade organizacional que fizeram a força do McDonald's ao longo do século XX.

Buscando criar uma identificação do público com o seu negócio, os irmãos McDonald desenvolveram o primeiro personagem de marca da empresa: um boneco em forma de mestre-cuca chamado *Speedee*, pois decidiram que a *velocidade do serviço* deveria ser o ponto fundamental a ser ressaltado; como, também, a *previsibilidade* do serviço e da comida, em uma América que buscava rapidez com a segurança do mesmo.

Dessa forma, embora não sendo mais um típico *drive-in*, o McDonald's continuou guardando fortes relações com o automóvel, pois foi como o surgimento deste que se intensificou o desejo social de maior rapidez, na medida em que possibilitou um deslocamento físico nunca antes imaginado. Emergindo de um tempo industrial já profundamente marcado pela busca da racionalização e pela necessidade de controlar *tempos e movimentos*, o carro era o modelo perfeito para que um sistema de alimentação pudesse desenvolver *afábrica de comida rápida*. Era preciso que o avanço da técnica oferecesse possibilidades de eficiência em todas as esferas da vida, para além de no interior da fábrica. O McDonald's apresentou o negócio certo e na hora certa para uma América cada vez mais rápida e móvel.

Mas até meados dos anos 1950, quem quisesse provar do já famoso hambúrguer dos irmãos McDonald teria que se deslocar até a pequena San Bernardino, na Califórnia (Estados Unidos). E foi isso que fez Ray Kroc, um curioso e ambicioso vendedor de aparelhos para *milk-shake*, que tinha os irmãos McDonald como um dos seus principais clientes. Seu interesse no McDonald's adveio, justamente, da tentativa de entender como uma lanchonete tão pequena já havia comprado oito desses aparelhos, tendo cada um a capacidade de produzir seis copos da bebida ao mesmo tempo.

Visitando o McDonald's pela primeira vez, em uma típica hora de almoço, Ray Kroc ficou maravilhado com a organização do serviço e com a quantidade de consumidores. Percebendo a possibilidade de expansão daquele negócio, tornou-se em 1950 seu primeiro *master franqueado*, até adquirir definitivamente a marca, em 1961.

Em sua autobiografia, Kroc nos diz que queria fazer do McDonald's mais do que um nome conhecido. Queria construir um sistema de lanchonetes que pudesse ser reconhecido por métodos de preparação uniforme e por uma comida de qualidade superior (Kroc, 1987). E ele levou às últimas conseqüências o trabalho que os irmãos McDonald já haviam começado. Buscou diferenciar a empresa a partir de uma imagem inteiramente ligada ao produto: qualidade da comida, serviço rápido, uniforme e limpeza. Nos anos 1950 tudo isso já fazia uma enorme diferença no setor, pois, embora à época o negócio de hambúrgueres já estivesse bem desenvolvido, ele não estava associado a um produto muito higiênico, dada a reputação duvidosa da carne do hambúrguer que era servida nas lanchonetes de comida rápida.

A obsessão de Kroc por tornar a imagem do hambúrguer mais digerível aos americanos fez eco (ou era o próprio sintoma) a uma América que começava a fazer da

higiene ligada aos alimentos um valor cultural forte. E isso vinha acontecendo em todo o mundo ocidental, como nos mostra o artigo de King (1983) sobre o McDonald's, que busca entender sua ênfase em limpeza e ordem com base no que já dizia Sigmund Freud no seu célebre texto *O mal-estar na civilização* (Freud, 1974), ao relacionar limpeza, beleza e ordem como os valores centrais que formariam a base da vida civilizada. Some-se a isso o investimento em limpeza que Kroc fez em suas próprias lanchonetes, algo não muito usual à época, onde o McDonald's causou uma revolução: incorporou as bases mais profundas dessa demanda de limpeza, cuja *estética do claro e limpo* revelaria, para além de um ideal de assepsia, uma ética assentada nos valores de disciplina e ordem que também se tornaram o protótipo do tempo do progresso. "A ordem está próxima da limpeza no catecismo do McDonald's [...] ordem, uniformidade, previsibilidade" (King, 1983, p. 109).

Como visto, o McDonald's, já desde a época dos irmãos fundadores, instaurou uma forma de disciplina inteiramente nova para os *drive-ins*, qual seja: os clientes teriam que sair dos seus carros e se deslocar até os balcões para fazerem seus pedidos. A contrapartida deveria ser um serviço rápido, com pouca fila, e a garantia absoluta - a previsibilidade - de que ele teria sempre o mesmo padrão de comida e atendimento - a uniformidade -, num ambiente em que imperasse sempre a ordem como resultante de sua sujeição à disciplina instituída.

Sob o comando de Kroc, o estabelecimento das fronteiras simbólicas esteve muito associado à idéia de fazer do McDonald's um negócio que representasse o estilo de vida americano: a classe média em ascensão, a vida nos subúrbios, o ideal de ordem; mas, também, a vida agitada das cidades, a pressa urbana e a busca da segurança de algo previsível. Nesse sentido, o McDonald's não oferecia apenas hambúrgueres, mas conforto e reassseguramento, criando um *sentido de lugar* em meio a uma vida urbana em transformação acelerada.

O *padrão McDonald's* se intensificou ainda mais a partir de 1968, quando foi iniciada uma reforma arquitetônica que o transformou num restaurante *fechado*, com assentos internos. Nesse momento, o seu padrão de ordem se expande para além do espaço da classe média suburbana, adentrando nas cidades, levando para o caos urbano seu reino de calma e sua *ilha de seguridade*.

A *ordem*, como já dito no artigo de Freud, está profundamente ligada à repetição. E o McDonald's levou esse objetivo às últimas conseqüências, tornando-se, talvez, a primeira instituição secular privada a apresentar o caráter de um ritual sagrado ou de comportamentos condicionados, como no exército, comparação que faz o antropólogo

Conrad P. Kottak. Para ele, o comportamento observado nos rituais formais - eventos estilizados, repetitivos e estereotipados, que ocorrem em lugares especiais e em tempos regulares, e que incluem regras litúrgicas (uma seqüência de falas e ações) - podia ser perfeitamente verificável no ritual secular do McDonald's (Kottak, 1983, p. 52-53).

Segundo Kottak, existia uma absoluta uniformidade no comportamento do quadro de funcionários e do público consumidor: o tempo de espera era definido, havia uma constância nas ações e as falas eram prescritas, desde a feitura do pedido até o "tenha um bom dia". No todo, acentuava-se o *modo de vida limpo*, que reafirmava aqueles valores americanos tradicionais que transcendiam o próprio McDonald's. Mas a comparação com os lugares sagrados terminaria por aqui, pois o aspecto ritual do McDonald's estava assentado na tecnologia do século XX, particularmente nos automóveis, na televisão, nos locais de trabalho e no almoço de uma hora.

Tendo como referência esses valores socioculturais da época, Kroc realizou o seu grande empreendimento, que era multiplicar o McDonald's por todo o território americano (durante os anos de 1960) e, depois, internacionalmente (a partir da década de 1970). Obviamente que isso também só foi possível porque se vivia um momento histórico do desenvolvimento do capitalismo, em que o *nome da marca* — como capital simbólico — começava a ganhar relevância na viabilidade de expansão acelerada no mercado e na garantia da perenidade de um negócio. E embora não tenha sido o inventor do *franchising*, o McDonald's foi um dos expoentes de um tipo específico: o *business formal franchising*, em que, além de se vender o direito de uso da marca na venda do produto (*franchising* tradicional), há um padrão a ser seguido pelo franqueado na operação do negócio.

E para que isso acontecesse, Kroc desenvolveu o sistema *McDonald's*. Investiu pesadamente no aprimoramento técnico dos processos e equipamentos, e em análises minuciosas do processo de produção do hambúrguer, da batata frita e do *milk-shake*. Criou um centro de treinamento que, posteriormente, viria a se denominar *Hamburger University*, que, já a partir de 1968, foi elevada à categoria de *ciência do hambúrguer*, com um corpo de conhecimento sistematizado para fornecer o diploma - de bacharel, mestre ou doutor - em *hamburgerologia* a quem se submetesse aos seus ensinamentos.

A proposta da Universidade do Hambúrguer - onde os professores não precisavam de grau universitário, mas apenas de conhecimento prático adquirido nos restaurantes - era oferecer os passos cuidadosamente prescritos para

enfrentar todas essas questões. Seria essa a "fascinação" exercida pelo McDonald's sobre seus franqueados, profissionais anteriormente estabelecidos como advogados, médicos, executivos? Segundo Gregory Hall,

talvez sejam os desiludidos com o estresse e a responsabilidade da vida profissional, que optem por uma vida menos demandante, menos criativa, e pelo retorno lucrativo quase certo que o McDonald's oferece. Em troca, esses profissionais só têm que ingressar na Universidade do Hambúrguer, usar o imóvel, o nome e a fórmula do McDonald's. (HALL, 1983, p. 80).

Foi a Universidade do Hambúrguer e sua *ciência* que sempre tiveram de acompanhar o crescimento do seu sistema: à medida que se expandia e se deparava com questões novas, o McDonald's ia enfrentando, catalogando-as e inserindo-as dentro de uma fórmula que pudesse ser prescrita para todo o sistema, a fim de que, posteriormente, elas pudessem ser enfrentadas ou evitadas.

Visando o conhecimento racional voltado para sua aplicabilidade prática e utilitária, a *ciência* de Kroc encarnava, assim, uma filosofia cujos conceitos ou juízos de realidade, advindos do conhecimento racional, deviam ser aceitos em detrimento daqueles que procedessem de *dados da experiência*, ou seja, aqueles elaborados - assimilados, formados, modificados - em função de uma existência pessoal. Nesse sentido, sua universidade se tornou paradigmática de uma ética que nortearia uma sociedade pragmática que visava o ganho garantido por padrões previamente estabelecidos. E, com efeito, o McDonald's desenvolveu um complexo educacional e uma *doutrina* assentada no ideal de inculcar, em cada um, a necessidade de ser ensinado, guiado e controlado (Boas, 1976, p. 82).

Em seu processo de formatar o McDonald's como um sistema, Kroc também provocou mudanças profundas no seu sistema de fornecimento. Segundo Love (1995),

o maior impacto do McDonald's sobre os negócios americanos está em áreas que os consumidores não vêem. Em sua busca de melhorias, os especialistas em operações do McDonald's desceram até as bases da rede de abastecimento de alimentos e equipamentos. Eles mudaram a maneira de os agricultores cultivarem batatas e a maneira de as companhias processarem-nas. Introduziram novos métodos nas usinas processadoras de leite do país. Alteraram a maneira de os fazendeiros criarem gado e a maneira de a indústria da carne fabricar o produto final. (LOVE, 1995, p. 152).

Ainda segundo Love, o desenvolvimento de uma rede de fornecedores exclusiva, favorecido por altas escalas, foi considerado por Kroc como peça central do sucesso do McDonald's.

A outra ponta de garantia do *padrão McDonald's* advinha da forte supervisão exercida sobre as lanchonetes franqueadas. Nelas, era preciso fazer valer a uniformidade dos padrões de produção e de atendimento ao cliente, verificar o nível de limpeza do estabelecimento, a qualidade de sua refeição, os tempos e temperaturas adotados no cozimento, e o tempo gasto para atender os clientes, nascendo a idéia de sistematização das operações por meio de um manual de preparação da refeição que se tornou a "bíblia" do sistema operacional da rede.

Somando os três focos onde investiu seus esforços na melhoria do sistema — os franqueados, os fornecedores e uma base gerencial central encarregada de implementar e supervisionar as outras duas pontas —, o McDonald's formou uma rede que viria a ser algo como "uma resposta americana à administração consensual dos japoneses" (Love, 1995, p. 190). Foi com esse sistema que a companhia conseguiu adicionar vantagem competitiva ao seu negócio e, do ponto de vista da própria imagem, criar uma diferença.

Mas isso funcionou apenas devido à aceitação social de um processo altamente padronizado. O McDonald's levou para o interior do setor de serviços a máxima de Henry Ford de que o consumidor poderia ter o carro que ele quisesse, contanto que fosse o modelo T e na cor preta. Nesse caso, os limites impostos à fábrica de Ford eram definidos, em grande parte, pelo atraso tecnológico e organizacional que não permitia, ao mesmo tempo, diversidade junto com ganhos de produtividade numa produção em série. Kroc também costumava dizer que, se *fast-food* desejasse se tornar uma indústria, teria que esquecer o serviço personalizado, pois este impediria a uniformidade de processos e triplicaria os custos com mão-de-obra.

Mas, quando um determinado desenvolvimento tecnológico e econômico permite que haja uma diversidade maior de produtos, a força concorrencial possibilita uma pressão social por maior diversidade nas escolhas. Em outras palavras, quando apenas a Ford era capaz de produzir um carro - modelo T e preto -, não havia opções de escolha na concorrência. O mesmo valeria para o McDonald's.

De todo modo, durante mais de duas décadas, do final dos anos 1960 até o início da década de 1990, o McDonald's permaneceu atrelado a um padrão de atendimento e a um tipo de comida profundamente homogêneos, não tendo havido nenhuma mudança estrutural

no *sistema McDonald's*. Pelo contrário, do ponto de vista do produto e serviço, sua imagem ainda estava profundamente ligada ao seu alto grau de padronização e também à sua capacidade de universalização, pois desde os anos 1970 o McDonald's começou seu processo acelerado de expansão mundial, o que possibilitou que o seu sanduíche mais famoso, o *Big Mac*, fosse transformado em *moeda* pela revista inglesa *The Economist*, servindo de referência para o cálculo do denominado índice Big Mac, um descomprometido indicador de comparação cambial entre as moedas das principais economias do mundo, baseado na teoria da paridade do poder de compra (PPP).

Quando atinge o ápice da homogeneização, no final dos anos 1960, interessadamente o McDonald's muda a sua *imagem de marca* para associar uma ida à sua lanchonete ao ideal de *diversão*, introduzindo um novo personagem de marca: o palhaço *Ronald McDonald*, que perdura até hoje. Segundo o biógrafo John Love, foi baseado em pesquisas de mercado que o McDonald's entendeu que a população americana associava a imagem do McDonald's a uma "ilha de prazer", um *break*, uma parada para um momento de descanso e de diversão.

Obviamente que isso está historicamente associado à emergência da *sociedade do entretenimento*, fortemente enraizada na sociedade americana, bem como a uma época de concorrência na qual já não era mais possível diferenciar os produtos apenas por suas qualidades físicas, já que o progresso técnico teria avançado a ponto de permitir que as mercadorias pudessem ser produzidas de forma muito parecida. Ou seja, servir um hambúrguer com rapidez, gosto previsível e bom atendimento já não era um diferencial.

Esse foco no *entretenimento* descola, pela primeira vez, a imagem do seu produto, pois o McDonald's já não queria mais se ver identificado como aquele lugar que primava pela ordem, pela limpeza, pelo sanduíche e pelo serviço sempre previsível, mas por um lugar de *diversão*. Kroc, muito apropriadamente, percebeu que se vivia o nascimento da "era das imagens" (Boorstin, 1992), fortemente intensificada pelo surgimento da televisão e pelo novo papel que a mídia assumiria. E, por isso mesmo, ao investir em propaganda, Kroc não buscou apresentar hambúrgueres fumegantes, mas insistir que o McDonald's estava no *show business*.

Essa *imagem de marca* perdurou fortemente até que, em solo americano, começou a declinar, quando o McDonald's passa a enfrentar o que a própria corporação denominou, no início da década de 1990, de "crise de imagem" (Love, 1995), cujo início começa, na verdade, em meados dos anos 1980, culminando ao final dessa década, com o declí-

nio de suas vendas nos Estados Unidos, o que já indicava um possível esgotamento de seu modelo.

Mas sua expansão internacional andava a todo vapor - e ganhou fôlego maior com a queda do Muro de Berlim -, abrindo caminhos antes inimagináveis para a aceitação dos hambúrgueres americanos. De fato, os arcos dourados se tornaram um ícone do capitalismo global - o símbolo da vitória do capitalismo sobre o comunismo -, reconhecidos, virtualmente, em todo o planeta. Não por acaso, a partir da queda do Muro, começam a ser publicados artigos e livros - como, por exemplo, Watson (1997) - que narram como o McDonald's foi aceito por culturas consideradas antípodas da cultura americana. De fato, o McDonald's soube captar bem o chamado *fim do socialismo*, buscando ser identificado como um símbolo universal da vitória do capitalismo, da democracia e do *American way of life*. Mas isso também teve seu preço: o McDonaWs tornou-se um alvo fácil para os chamados movimentos antiglobalização, nascidos a partir do Manifesto de Seattle, em meados dos anos de 1990. Nesse sentido, ele passou a simbolizar a globalização que não se queria, a globalização perversa (Klein, 2000).

Embora a década de 1990 fosse de expansão internacional acelerada, nos Estados Unidos, com as vendas em declínio, já não era mais possível negar a crise do modelo. Em uma análise econômico-conjuntural, a corporação atribuiu a queda nas vendas a uma saturação do mercado *t* a um aumento contínuo nos preços dos produtos, decorrentes de uma elevação nos custos: no final dos anos 1980, o aumento na participação de mercado de restaurantes *fast-food* nos Estados Unidos já não era mais garantido somente com a expansão do número de unidades. Mesmo assim, as companhias *de fast-food* continuaram multiplicando suas lojas, embora não conseguissem conquistar maiores fatias do mercado consumidor. E o McDonald's também compartilhou dessa lógica expansionista, o que o levou a abrir nos Estados Unidos quase 1.500 unidades na virada dos anos 1990, chegando a ter, no início dessa década, aproximadamente 8.600 unidades em um mercado já saturado.

Mas Mike Quinlan, presidente do McDonald's no início dos anos 1990, compreendeu que sua crise não se devia a acontecimentos conjunturais, mas a uma crise mais profunda do sistema *McDonald's*, uma "crise de identidade corporativa". Em 1992, Quinlan constatou que a maior fraqueza do McDonald's era a sua falta de sintonia com os valores americanos, sua incapacidade de ter percebido que eles haviam mudado, o que estava levando à deserção dos seus usuários mais populares. Era preciso mudar

o foco e olhar para o negócio com os olhos dos clientes. Era preciso "mudar valores" (Love, 1995).

O que está claro nas palavras de Quinlan é que a *alma do negócio* consiste em perceber quando e como estão se dando as mudanças sociais, para onde elas caminham e o que pedem. Foi assim na época dos irmãos McDonald, ao perceberem a importância de um trabalho racionalizado que pudesse criar um novo conceito de serviço para atender a uma clientela cada vez mais apressada, e foi assim com Kroc, que intensificou esse processo percebendo a importância da produção e venda em massa. O que havia mudado, então? Segundo Quinlan, antes de pensar no que havia mudado em termos sociais, o McDonaWs teria que se dar conta do que havia mudado nele mesmo, fazendo com que fatores que antes eram os grandes diferenciais do seu negócio — e que, segundo ele, ainda eram fundamentais no negócio de *fast-food* — tivessem se enfraquecido. Primeiro, era preciso retomar a idéia de "valor" que havia sido o sustentáculo do negócio McDonald's. A verdadeira equação do valor seria a "experiência total" que os consumidores recebiam, e era por ela que eles pagavam.

A partir de análises feitas pela companhia, à época, foi o serviço que sempre se destacou por realçar a "experiência total do McDonaWs". E isso também sempre se deveu a dois fatores: um *atendimento amigável*, até mesmo *amoroso*; e um serviço *conveniente* em termos de velocidade e qualidade. Analisando dados de pesquisas de mercado, a companhia constatou que esses dois elementos-chave para a sustentação do negócio tinham desaparecido. Além disso, tendo em vista a maior diversidade de produtos oferecidos pela concorrência, seus clientes passaram a exigir maior flexibilidade na composição final dos seus sanduíches.

Quanto ao *atendimento amigável*, isso exigia um esforço de treinamento no sentido de redirecionar o foco para o serviço amigável, para o caso *de amor* que o McDonald's havia desfrutado com seus clientes durante os seus anos de crescimento, sem perda da rapidez costumeira. Um grande desafio à época, quando trabalhar no McDonaWs passou a ser associado como um dos piores tipos de emprego. A esse respeito, vale a referência à edição *on-line* do dicionário da Merriam-Webster Inc. (veja em www.m-w.com), que incluiu o verbete *Mcjob* como "trabalho rnal remunerado que requer poucas aptidões e proporciona poucas oportunidades de progresso".

Quanto à possibilidade de oferecer *maior flexibilidade* na escolha e composição dos produtos, o desafio também não era pequeno. Tudo aquilo que havia feito o sucesso do McDonaWs em épocas passadas - operações padro-

nizadas - passava a ser visto pelos consumidores como um processo extremamente burocrático, que impedia até mesmo que se alterasse um item na composição dos seus produtos. A própria companhia assumiu a dificuldade de aceitar pedidos especiais. Quando isso ocorria, o preço a ser pago pelo consumidor era uma longa espera, pois o sistema não suportava exceções. Entretanto, a partir da década de 1990, tornou-se necessário buscar caminhos alternativos.

O investimento no processo de produção mais flexível resultou em melhorias técnicas, como a utilização de uma grelha dupla que permitiu cozinhar os dois lados da carne ao mesmo tempo e fritadeiras e torradeiras mais rápidas. Porém, de acordo com a companhia, a inovação tecnológica propriamente dita aconteceu no uso de novos *balcões* - adotados no mercado americano a partir de 1998 -, que passaram a controlar tanto o aquecimento quanto a umidade dos alimentos, permitindo que os componentes dos produtos prontos ficassem dispostos para uma montagem final apenas depois que o cliente fizesse o pedido, o chamado *Made for You Preparation System*.

Esse novo sistema se baseou no modelo de *mass customization* - termo que designa a combinação de conceitos aparentemente contraditórios -, cujo grande objetivo é "o desenvolvimento, produção, *marketing* e entrega de bens e serviços disponíveis com variedade suficiente e customização que leve quase qualquer um a achar exatamente o que quer". Nesse aspecto, o foco em variedade e customização só ganha sentido por meio de flexibilidade e resposta rápida, processo possível graças a avanços tecnológicos e uso de ferramentas gerenciais também avançadas (Alfino, 1998, p. 111).

Dentro desse processo de mudanças, novos métodos de construção e materiais alternativos também foram aplicados visando reduzir os custos de construção de novas unidades, possibilitando a abertura de lojas com um tamanho ótimo para determinado mercado e viabilizando um ponto de equilíbrio econômico-financeiro com menor faturamento. Isso permitiria maior exploração de nichos de mercado, em cidades pequenas ou em brechas entre dois restaurantes maiores, antes inviáveis economicamente.

A companhia também decidiu implantar pontos-de-venda satélites. No seu modelo de expansão e sistema de operação tradicionais, cada restaurante era projetado tendo como base um potencial de mercado consumidor fixo, considerando a demanda de uma determinada região. Com o novo direcionamento da companhia, os restaurantes passaram a dar suporte tanto a pontos-de-ven-

da fixos de pequena escala quanto a espaços em eventos temporários.

A ênfase na busca de pessoas, numa tentativa de maior mobilidade, e a procura cada vez maior de aglomerações, que o fez abdicar do lugar fixo, refletem a via expressa que o McDonald's buscou percorrer no momento em que a *era da informação* substituiu a *era do automóvel*. Não que os *antigos* lugares fossem desconsiderados. Ao contrário, o que se destaca aqui é o processo de desconstrução do espaço fixo como reflexo dessa busca imediata de agilidade, em uma época na qual a velocidade começa a ser sinônimo de instantaneidade. Nesse aspecto, o mercado deixa de ser estabelecido por uma fronteira física e fixa (espacial), e passa a se relacionar com fronteiras temporais.

Mesmo com essa maior mobilidade, restaria outro grande desafio: o produto. Será que os americanos ainda comeriam os produtos McDonakTs, num tempo em que há uma diversidade de restaurantes *fast-food* não somente vendendo hambúrgueres, como também comidas "étnicas" - como as mexicanas, alemãs, italianas e árabes -, cardápios vegetarianos e saladas em variedade?

É sobre isso que se perguntou, em 1998, uma reportagem da revista *BusinessWeek*, quando ela mesma responde, mostrando o surgimento de novas tendências, que indicavam uma mudança nos hábitos de comer do mercado consumidor visado pelo McDonald's: a emergência do *casual dining*, um restaurante com um atendimento mais personalizado que o de *umfast-food*, e do *coffee-bar*, uma versão americanizada dos cafés europeus. Outra mudança poderia ser verificada pelo aumento das vendas de comidas prontas, em supermercados e *delicatessens*, que dobraram na década de 1990 (Leonhardt, 1998).

Considerando essas transformações no mercado de alimentação, como o McDonald's faria valer a máxima de Ray Kroc segundo a qual "o que quer que as pessoas comam o McDonald's seria aquele que lhes venderia"? Em primeiro lugar, seria o caso de se pensar na possibilidade de diversificação no interior dos próprios arcos dourados, ou seja, da capacidade da empresa de inovar com produtos oferecidos pela marca McDonaWs. A esse respeito, não há dúvidas de que especialmente a partir da década de 1990 o McDonald's iniciou uma corrida intensa por diversificação de produtos.

Mesmo assim, a Corporação McDonaWs admitiu que ainda havia muito por fazer para que a marca pudesse recuperar a confiança e a lealdade dos seus antigos clientes, e a participação do mercado interno, por meio de uma diversificação ainda maior do cardápio, somada a uma alta prioridade na limpeza das lojas, *drive-thrus* mais rápidos

e comida com maior qualidade, especialmente por meio do sistema *Madefor You*.

Note-se que o enfoque foi o da recuperação e manutenção do mercado interno e não mais da sua expansão, já que não havia muito mais espaço para a abertura de novas lojas. Por isso, pensando no crescimento da empresa como um todo e persistindo na idéia de que o negócio da companhia seria *comida*, a corporação iniciou, no final da década de 1990, sua investida para dominar outras fatias do mercado de restaurantes de comida rápida, adquirindo cadeias de restaurante de comida mexicana, de pizza e de cafés.

Até que ponto estariam esses novos direcionamentos da companhia respondendo à grande crítica endereçada ao McDonald's no já citado artigo da *BusinessWeek*, de que ele não estaria sabendo fazer valer o valor de sua marca? Vejamos qual o argumento do artigo: o McDonaWs precisaria mudar a questão de "como podemos vender mais hambúrgueres?" para "o que nossa marca nos permite vender?", e agir à maneira de outras *marcas* fortes, que, a despeito das mudanças e desafios enfrentados em seus setores, conseguiram prosperar (Leonhardt, 1998).

Nesse caso, não era o poder da *marca* McDonakTs que estava sendo posto em dúvida. Diferentemente, era por ser tão forte, que deter a fatia de 43% de todo o mercado de *fast-food* de hambúrguer nos Estados representava pouco diante do que a força de sua marca poderia proporcionar em termos de incentivo de novos negócios para a companhia. Isso exigiria que, dentro das novas perspectivas de mercado, a marca McDonaWs pudesse se expandir para outros domínios, não precisando ficar, sequer, restrita ao mercado de comida.

MARCA: FRONTEIRA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAIS DA "MODERNIDADE LÍQUIDA"?

Assim, o que fica claro é que o McDonaWs passa a ter em sua *marca* a grande fronteira simbólica, caracterizando um processo de transmutação: se a marca foi constituída a partir do estabelecimento de padrões, valores e regras duramente estabelecidas, hoje o processo parece se inverter, pois é a marca que passa a determinar a estratégica do negócio e de sua gestão. Nesse ponto, fica claro como a *marca* se torna paradigmática de uma nova forma de administração.

A importância da *marca* para a economia contemporânea é freqüentemente vinculada ao início da era da "acumulação flexível", por volta dos anos 1980, como

resposta à crise manifesta do modelo fordista. Mas, até os anos 1980 — década em que se inicia a era da tecnologia da informação, cujos impactos trouxeram desafios concorrenciais cruciais para as empresas —, a valorização, apenas, da *imagem de marca* deu, por assim dizer, *fôlego* às maiores empresas do setor de *fast-food*, enquanto sua base produtiva ainda era homogeneizada e operava com ganhos de escala. A partir da década de 1990, isso parecia não ser mais suficiente para garantir o crescimento ininterrupto do negócio, sem que houvesse uma mudança na sua própria base produtiva.

Com a emergência do pós-fordismo, cuja palavra de ordem seria *flexibilização*, a marca passa a assumir valor estratégico nas formulações e reformulações dos negócios. A história do McDonaWs e, particularmente, a história da crise e busca de saídas vivida pela corporação nos Estados Unidos no final dos anos 1980 podem ser tomadas como ilustração do próprio deslocamento sofrido pelo paradigma fordista e do lugar que a marca passa a ocupar no interior de um novo paradigma. Considerando o surgimento da marca McDonald's nos anos 1930, tem-se uma periodização extremamente rica para a compreensão do período áureo do fordismo americano, seu esgotamento nos anos 1970 e o surgimento de um novo modelo de desenvolvimento que começou a se desenhar no horizonte dos anos 1980, e que, em função de sua ruptura com o paradigma anterior, passou a ter diferentes denominações, com o propósito claro de indicar o início de um período posterior ao fordismo.

Nesse novo estágio, a produção de novos produtos e serviços visando atrair novos clientes e, principalmente, mantê-los, torna o processo de inovação tecnológica ininterrupto e o mercado extremamente volátil. E é nesse processo de produção constante de novos produtos e serviços que a marca assume uma importância competitiva crucial, já que ela entra com a força de um padrão sedimentado no mercado, garantindo uma "segurança" ao consumidor na experimentação das novidades e permitindo, com isso, uma venda e difusão mais rápida dos novos produtos.

A rapidez nas vendas é, por sua vez, fundamental, considerando que, dentro do novo princípio competitivo, as decisões de investimento não se subordinam mais "às taxas de retorno, mas à dinâmica da inovação". É essa subordinação que faz com que à racionalidade econômica se atrele a racionalidade tecnocientífica. Isso leva à decisão de se investir a se assemelhar muito ao "princípio do surfe", no qual as inovações se sucedem como ondas, umas atrás das outras, e você precisa "surfear na onda" para poder sobreviver (Santos, 1999).

REFERENCIAS

- ALPINO, M.; CAPUTO, J. S.; WYNYARD, R. (Eds.). *McDonaldization Revisited: Critical Essays em Consumer Culture*. Connecticut: Praeger, 1998.
- BAUMAN, Z. *Liquid Modernity*. Oxford: Polity Press, 2000.
- BAUMAN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BOAS, M.; CHAIN, S. *Big Mac*. The Unauthorized Story of McDonalds. New York: E. P. Dutton, 1976.
- BOORSTIN, D. j. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Vntage Books, 1992 [1961].
- BUCKMINSTER-FULLER, R. *Critical Path*. New York: St. Martms's Press, 1985.
- FISWICK, M. (Ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Ohio: Bowling Green University Popular Press, 1983.
- FONTENELLE, I. A. *O nome da marca: McDonalds, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Bontempo, 2002.
- FREUD, S. *O mal-estar na civilização*. In: Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud (Volume XXI, 1927-1931). Trad. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1974. p. 75-171.
- GORZ, A. *L'Immatériel: connaissance, valeur et capital*. Paris: Galilée, 2003.
- HALL, G. The psychology of fast food hapmess. In: FISHWICK, M. (Ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Ohio: Bowling Green University Popular Press, 1983. p. 80-84.
- KING, M. Empires of popular culture: McDonald's and Disney. In: FISHWICK, M. (Ed.). *Ronald Revisited: the world of Ronald McDonald*. Ohio: Bowling Green University Popular Press, 1983. p. 106-119.
- KLEIN, N. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Toronto: Vintage Canada, 2000.
- KOTTAK, C. Rituais at McDonald's. In: FISWICK, M., (Cd.). *Ronald Revisited: the world of Ronald McDonald*. Ohio: Bowling Green University Popular Press, 1983. p. 52-58.
- KROC, R. *Grinding it Out: The making of McDonald's*. SL.: St. Martin's, 1987.
- LEONHARDT, D. McDonald's: can it regain its golden touch? *BusinessWeek*, 09 mar. 1998. Disponível em <<http://businessweek.com/datedtoc/1998/980309.htm>>.
- LIFTON, R J. *The Protean Sei': Human Resilience in an Age of Fragmentation*. New York: Basic Books, 1993.
- LIPOVETSKY, G. *Metamorfozes da cultura liberal: ética, mídia, empresa*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- LOVE, J. E McDonald's: Behind the Arches. Rev. ed. New York: Bantam Book, 1995.
- RITZER, G. *The McDonaldization of Society: An Investigation Into the Changing Character of Comtemporary Social Life*. Califórnia: Pine Forge Press, 1996.
- SANTOS, L. G. Tecnologia, perda do humano e crise do sujeito do direito. In: OLIVEIRA, E; PAOLI, M. C. (Orgs.). *Os sentidos da democracia: políticas do dissenso e hegemonia global*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- THRIFT, N. The rise of soft capitalism. *Cultural Values*, v. 1, n. 1, p. 29-52, 1997.
- WATSON, J. L. *Golden Arches East: McDonald's in East Ásia*. Califórnia: Stanford University Press, 1997.

Artigo recebido em 19.12.2005. Aprovado em 28.06.2006.

Isleide Arruda Fontenelle

Professora da FGV-EAESP. Doutora em Sociologia pela USP.

Interesses de pesquisa na área de cultura de consumo.

E-mail: isleide@fgvsp.br

Endereço: Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo - SP, 01313-902.