



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O risco cultural na internacionalização de empresas - o caso de sucesso da McDonald's**

Afonso Fernandes Nabais

Mestrado em Economia das Empresas e da Concorrência

Orientadora:

Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa Machado Landeiro

Tomás, Professora Assistente

ISCTE Business School

Outubro, 2023



# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Economia

## **O risco cultural na internacionalização de empresas - o caso de sucesso da McDonald's**

Afonso Fernandes Nabais

Mestrado em Economia das Empresas e da Concorrência

Orientadora:

Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa Machado Landeiro

Tomás, Professora Assistente

ISCTE Business School

Outubro, 2023



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Prof<sup>a</sup> Maria João Tomás, pelo apoio e profissionalismo demonstrado ao longo destes últimos meses. Agradecer, também, o incentivo e motivação dado pela minha família e amigos.

Agradeço também o trabalho fundamental na preparação para a tese da Prof<sup>a</sup> Nácia Simões, assim como ao diretor de curso do Mestrado de Economia das Empresas e da Concorrência, Prof. Nuno Crespo, pela ajuda na definição inicial de um rumo para este estudo.

Adicionalmente, um agradecimento aos gerentes de loja da McDonald's, pela disponibilidade na ajuda à realização das entrevistas, que permitiram enriquecer este estudo.

Por fim, um agradecimento especial à minha namorada, Zara. Foste o meu poço de energia nestes últimos meses. Sem ti, não teria sido possível. Obrigado pelo teu apoio incansável, esta conquista também é tua.

Muito obrigado a todos.



## **Resumo**

Este estudo pretende investigar a estratégia de internacionalização da McDonald's. Numa primeira fase centra-se no modo de entrada no mercado de destino e na segunda como se posiciona como líder e empresa dominante do mercado de *fast-food*, durante largos anos até os dias de hoje. Para além da estratégia de customização do cliente ao produto clássico, *Big Mac*, foca-se também na adaptação aos novos mercados através da criação de menus tendo por base os costumes alimentares, religiões e culturas desses países. Através de entrevistas com gerentes de loja de restaurantes McDonald's, pretendeu perceber se as diferenças culturais têm ou não impacto nos pedidos em restaurantes McDonald's, em Portugal.

Palavras-chave: internacionalização; McDonald's; risco cultural; religião; *franchising*.

Códigos JEL: F23, F60.





## **Abstract**

This study aims to investigate McDonald's internationalization strategy. In the first phase, it focuses on how it entered the destination market and in the second, how it positioned itself as the leader and dominant company in the fast-food market, for many years up to the present day. In addition to the strategy of customizing the customer to the classic product, Big Mac, it also focuses on adapting to new markets by creating menus based on the eating habits, religions and cultures of those countries. Through interviews with store managers of McDonald's restaurants, it aims to find out whether cultural differences have an impact on orders in McDonald's restaurants in Portugal.

Keywords: internationalization; McDonald's; cultural risk; religion; *franchising*.

JEL Classification Codes: F23, F60.





## Índice

Índice de Figuras .....	1
Índice de Gráficos.....	1
1. Introdução.....	1
2. Risco cultural – o estado da questão.....	3
3. A importância do risco cultural nos negócios internacionais .....	5
3.1. O risco cultural nas multinacionais da indústria alimentar .....	8
3.2. IDE na internacionalização de empresas da indústria alimentar .....	10
4. Influência do Modelo EPRG no risco cultural .....	15
5. Barreiras à internacionalização e soluções para atenuar o risco.....	19
6. A internacionalização da McDonald's – um caso de sucesso .....	21
6.1. Metodologia.....	21
6.1.1. Estratégia de sucesso adotada pela McDonald's.....	21
6.1.2. Formas de mitigação de diferenças culturais e adaptação ao mercado de sabores .....	23
6.1.3. Como funciona o processo de internacionalização via franchising .....	24
6.1.4. Como a McDonald's se adaptou às diferentes realidades culturais .....	25
6.1.4.1. Caso asiático .....	25
6.1.4.2. Caso europeu .....	28
6.1.4.3. Caso da Oceânia .....	30
6.1.4.4. Caso africano .....	30
6.1.4.5. Caso americano.....	32
6.2. Entrevistas e conclusões .....	33
7. Conclusões.....	41
Bibliografia.....	43
Anexo .....	47





## Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa dos países em que a McDonald's está presente, desde 1940 até a atualidade. Fonte: Wikipedia.....	12
Figura 2 - Mapa dos países menos desenvolvidos. Fonte: UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) .....	12
Figura 3 - Modelo EPRG. Fonte: Elaboração própria.....	15

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Importância, em %, das variáveis na internacionalização, para os gestores. Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do estudo de Kraus et al. (2015). .....	6
Gráfico 2 - Produto mais vendido nos restaurantes. Fonte: Elaboração própria .....	34
Gráfico 3 - Semelhanças nas preferências dos portugueses, em relação aos consumidores com descendência africana e brasileira. Fonte: Elaboração própria .....	35
Gráfico 4 - Adesão dos consumidores aos menus temáticos. Fonte: Elaboração própria .....	36
Gráfico 5 - Produto mais vendido a turistas. Fonte: Elaboração própria .....	37
Gráfico 6 - Preferência de menus, por nacionalidade. Fonte: Elaboração própria.....	38
Gráfico 7 - Semelhanças nas preferências dos portugueses, em relação aos consumidores espanhóis. Fonte: Elaboração própria .....	39









## 1. Introdução

Este trabalho pretende reconhecer a importância do risco cultural nas negociações e explorar a forma como as empresas se adaptam, aquando da realização de acordos entre empresas com culturas distintas. Para tal, é abordado o caso de sucesso de internacionalização da McDonald's, a maior cadeia de restaurantes de *fast-food* do mundo, presente em mais de 120 países (McDonald's, 2023).

O principal objetivo deste estudo passa por apurar o porquê de o aspeto cultural ser determinante no sucesso da internacionalização das empresas. Por sua vez, analisar mais precisamente a expansão internacional de negócios na indústria alimentar, através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e de *franchising*, como modo de entrada no mercado de destino. Há um elevado risco associado à internacionalização de empresas que comercializam comida e bebida, visto que nem sempre as empresas se conseguem adaptar ao diversificado mercado de sabores existente (Meyer & Tran, 2006).

No caso da McDonald's, existe uma junção de ambos os métodos de entrada, sendo o *franchising* claramente o mais utilizado. De acordo com Gerhardt et al. (2012), em 2012, entre 70% a 80% dos 31.000 restaurantes espalhados por todo o mundo eram franquias, geridas por trabalhadores independentes, sendo que os restantes restaurantes são lojas geridas pela empresa-mãe e respetivas subsidiárias. Na atualidade, através de dados fornecidos pela McDonald's (2023), há a indicação de o número de restaurantes já ter aumentado para 38.000 e para cerca de 93%, no que toca à fatia de restaurantes franqueados.

A pesquisa inicia-se com uma introdução à cultura e ao risco cultural, onde é efetuado um enquadramento teórico de ambos os temas. De seguida, são analisados vários estudos científicos que exploram a internacionalização de empresas da indústria alimentar. Segue-se a investigação do modelo EPRG (Perlmutter, 1969) e os desafios subjacentes à internacionalização de empresas, assim como as medidas para atenuar as barreiras culturais.

O processo de internacionalização de uma empresa implica uma análise cuidada e precisa. A decisão de uma empresa se internacionalizar para um determinado país requer uma avaliação de mercado e/ou do setor em que se insere (Melin, 1992).

Comumente, é necessário averiguar as barreiras e possíveis ameaças à entrada no mercado, os diversos indicadores a nível social, demográfico e de segurança; o sistema

político, legal e regulador; os riscos de país, cambial e comercial; o nível de intervenção estatal; a integração económica e monetária e, por fim, o cálculo do risco cultural associado à negociação realizada, que é desvalorizado por algumas empresas, porém um dos mais importantes a ter em conta (Crespo e Tomás, 2017).

## **2. Risco cultural – o estado da questão**

A palavra “cultura” surge, pela primeira vez, em 1793, no German Dictionary (neste caso, mais precisamente por “Kultur”), de acordo com Paul Hazard. O significado desta palavra iria evoluindo, sendo que viria a ser utilizado por Kant, referindo-se ao ato de cultivo ou de se tornar culto, sendo em 1871, a primeira vez que este termo é abordado, em inglês, de uma forma mais técnica, por Taylor.

A derivação desta palavra vem do latim “cultura”, do verbo “colere”, que significa tendência ou cultivo. Antigamente, em francês, era usado o termo “couture”, que foi substituído mais tarde por “culture”. Para muitos autores cristãos, tinha o significado de culto.

Trata-se de um termo em constante modificação, que se vai moldando consoante a evolução da sociedade. É indiscutível a importância que a cultura tem na vida das pessoas, daí o cuidado adicional a ter em conta, quando as partes negociantes não possuem os mesmos costumes.



### **3. A importância do risco cultural nos negócios internacionais**

Este capítulo enfatiza a importância do risco cultural na internacionalização das empresas e procura, através de um estudo científico de Kraus et al. (2015), demonstrar que a distância e a percepção de risco impactam a decisão de internacionalização de empresas.

De acordo com Drogendijk e Slangen (2006), o termo “distância cultural” não deve ser considerado como a distância física entre os países com culturas distintas, mas sim como o diferencial da partilha de normas e valores entre dois ou mais países, independentemente da sua posição geográfica.

No que toca a negócios internacionais, o risco cultural é sempre algo a ter em conta, visto que a herança cultural, muitas das vezes, não é a mesma. Por exemplo, uma saudação ou despedida, pode parecer algo simples, porém, na verdade, um pequeno gesto mal interpretado pode determinar o rumo de um negócio (Crespo e Tomás, 2017).

As saudações são distintas de país para país e podem variar consoante a idade, género ou posição social. A primeira coisa que dizemos, a maneira de como nos dirigimos à pessoa, a distância a ser mantida, o contato visual, se deve ou não haver contato físico, são alguns dos aspetos a ter em conta, visto que “os rituais de saudação constituem um marco cultural profundamente enraizado” (Cavusgil, 2008).

Posto isto, é possível constatar três razões que justificam uma evolução cultural, nos últimos tempos. Em primeiro lugar, e talvez a mais esclarecedora, as empresas têm vindo a ganhar uma maior sensibilidade neste aspeto, pelo que tem sido efetuado um esforço para que os colaboradores conheçam outras culturas, no sentido de atenuar problemas que ponham em causa o desenrolar do negócio ou, até mesmo, a reputação de toda a entidade.

Em segundo lugar, a comercialização de um produto ou serviço tende, cada vez mais, a ser adequado ao mercado destino, isto é, tem em conta os aspetos culturais do mercado em que pretendemos comercializar.

Terceiramente, o mercado de sabores e das cores têm ganho um grande peso na decisão de internacionalização de empresas. A título de exemplo, num negócio de venda de sandes de carne bovina, não é aconselhável internacionalizar a empresa para um país

como a Índia, onde a religião predominante é o hinduísmo e a vaca é considerada um animal sagrado.

De forma a comprovar a veracidade do constatado até agora, é apresentado um estudo científico de Kraus et al. (2015), que se baseia na análise de uma amostra com mais de 1.300 internacionalizações de empresas sediadas na Alemanha, Suíça e Áustria (N = 1.386). Este estudo mostra que as decisões efetuadas por Diretores Executivos (CEO) e gestores de topo, de se internacionalizar ou não, eram principalmente motivadas por medidas de distância a nível cultural, geográfico, político e económico e, secundariamente, pela escolha do modo de entrada.

Sendo a distância cultural uma das variáveis deste estudo, é concluído que as diferenças culturais apresentam um risco de 28,5% na decisão de internacionalização para os designados *target countries* (Kraus et al., 2015), ou seja, os gestores acreditam que esta determinante tem um peso de importância de 28,5%, na tomada de decisão, apenas ultrapassada pela variável de distância económica (36,1%), como é possível constatar no gráfico 1.

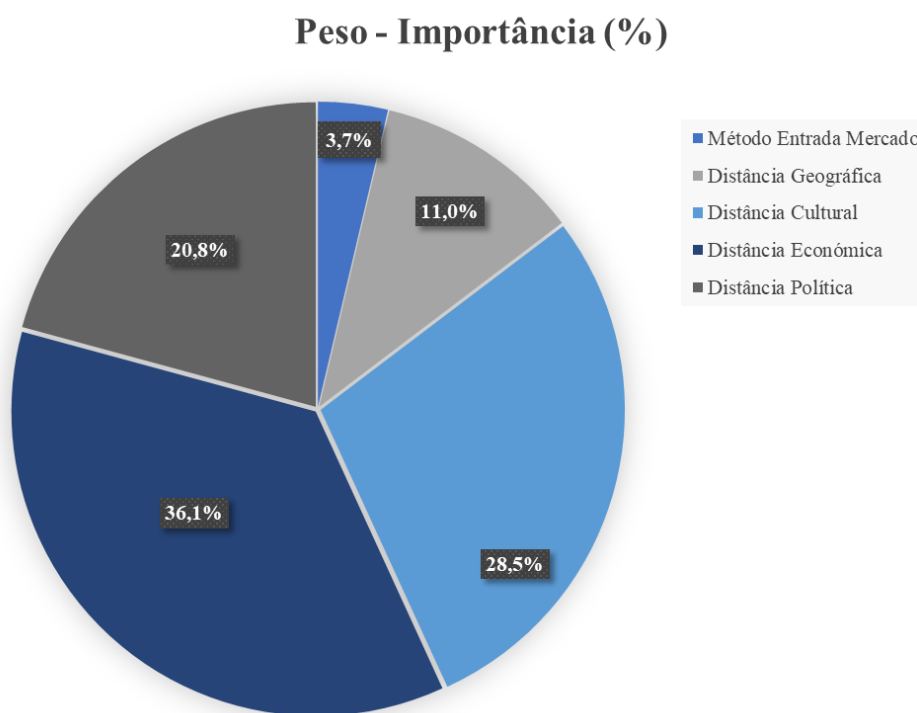


Gráfico 1 - Importância, em %, das variáveis na internacionalização, para os gestores.  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do estudo de Kraus et al. (2015).



Além disso, esta variável assume um valor  $\beta = 0,45$  (p-value  $< 0,001$ ), pelo que é possível concluir que a distância cultural afeta positivamente o risco de internacionalização, para um determinado país, isto é, além de já existir um risco associado à decisão de expandir o negócio para um país estrangeiro, as diferenças culturais vêm tornar o processo ainda mais arriscado, até um ponto máximo de risco tolerado, no qual esta mudança deixa de ser economicamente viável.

Finalmente, é criada uma hipótese: *“Greater cultural distance between the home country and the target country has an association with greater perceived risk in internationalisation decisions.”*, que acaba por se verificar, já que, como referido anteriormente, há uma relação positiva entre a distância cultural e o risco percebido de internacionalização. Analiticamente, podemos rejeitar a hipótese nula, visto que p-value  $< 0,001$ , sendo que o  $\beta$  tem uma variação de 0,45, face ao aumento de uma unidade da variável dependente, isto é, a probabilidade do gestor optar pela internacionalização da empresa.

Posto isto, é possível afirmar que, a nível empírico, este estudo acaba por ser uma sólida confirmação da teoria defendida por Slangen e Van Tulder (2009). De acordo com os mesmos, quanto maior a distância cultural, maior será a probabilidade de ocorrência de mal-entendidos e de dificuldades no estabelecimento de acordos com outras empresas e, por sua vez, um maior risco na tomada de decisões de gestão.

Todavia, do meu ponto de vista, este estudo apresenta limitações, uma vez que apesar de ser bastante esclarecedor quanto ao risco percebido, não refere quais as probabilidades de sucesso, tendo em conta esse mesmo risco. Para este trabalho é teoricamente suficiente, mas, por outro lado, seria interessante verificar se realmente a percepção prévia da importância da distância cultural gera ou não benefícios futuros, a nível operacional e económico.

A outra limitação passa pela homogeneidade da amostra. Dadas as infinitas opções de internacionalização e a ampla diversidade cultural existentes no mundo, este estudo acaba por ter uma amostra restrita, sendo que acaba por fornecer dados pouco generalizados. A solução passa por uma amostra mais heterogénea, de forma a se adaptar a qualquer tipo de internacionalização, independentemente do país de origem e de destino.

O seguinte subcapítulo demonstra a análise do risco cultural como vimos anteriormente, porém mais focado nas empresas da indústria alimentar. Como sabemos, existem inúmeras religiões e, conseqüentemente, costumes e tradições, dispersos pelo mundo. Os hábitos alimentares possuem um grande peso de importância no quotidiano dos cidadãos, pelo que, como pode imaginar, a internacionalização destas empresas é complexa e implica um extenso estudo do mercado de sabores.

### **3.1. O risco cultural nas multinacionais da indústria alimentar**

Ao contrário de, por exemplo, empresas da indústria automóvel ou eletrónica, as multinacionais que internacionalizam comida e/ou bebida não podem comercializar os seus produtos da mesma maneira para todos os continentes, muito devido ao mercado de sabores. Nestes casos, é necessário um plano elaborado, com um profundo estudo de mercado, de modo a garantir que estão a comercializar um produto que gerará benefícios económicos futuros à empresa e não um investimento que a prejudique futuramente.

O mercado de comida e bebida é complexo e muito competitivo. Apesar de ter vindo a sofrer algumas alterações estruturais, trata-se de um setor que contribui bastante para a empregabilidade de qualquer país, especialmente nas economias emergentes, onde há a tendência de um crescimento mais acelerado (Jayathilaka, 2022).

De acordo com um recente estudo científico de Jayathilaka (2022), podemos afirmar que a distância cultural tem impacto na escolha do país para o qual queremos expandir o negócio. Esta investigação analisa, através de um modelo econométrico, qual a influência de variáveis como a distância geográfica, cultura, oportunidade de mercado, risco de mercado, experiência de negócio internacional e tamanho da empresa, na internacionalização de 68 empresas de comida e bebida, da Ásia Oriental.

Focando apenas na vertente cultural, Jayathilaka (2022) cria a seguinte hipótese: *“When all other conditions remain constant, food and beverage businesses prefer to expand into nations with similar cultures.”*. Em termos analíticos, a variável distância cultural tem uma relação positiva com a probabilidade de uma das empresas avançar com o projeto de se internacionalizar, já que o coeficiente da regressão é positivo ( $\beta = 0.4832$ ),

isto é, quanto mais culturalmente semelhantes os países de origem e destino forem, mais provável será a internacionalização.

Obviamente, esta investigação apresenta uma limitação, no que toca à sua amostra, uma vez que apenas são analisados países de uma região em específico (Ásia Oriental), ou seja, há uma incapacidade de globalizar os resultados observados. Porém, e como veremos a seguir, existem outros estudos que comprovam o mesmo resultado.

Goerzen e Beamish (2003) e Johnson et al. (2006), através de estudos científicos, determinaram que quanto mais culturalmente distantes forem o país de origem e o de destino, mais difícil será para as multinacionais operarem e responderem à procura no mercado estrangeiro, devido aos diferentes valores, éticas, sabores e costumes.

De um outro ponto de vista, Flores e Aguilera (2007), através de uma investigação, constatam que algumas das maiores multinacionais norte-americanas, preferem não investir quando evidenciam um grande distanciamento cultural, ao analisarem o mercado do país de destino. Após analisarem a informação correspondente às filiais estrangeiras das 100 maiores multinacionais norte-americanas, confirmaram estatisticamente a hipótese criada: *“Countries culturally closer to the US will be more likely to receive US MNCs’ [Multinational Corporations] capital investments.”*.

Podemos observar que, com o passar do tempo, a distância cultural continua a ser relevante na internacionalização das empresas. Estes últimos estudos (Goerzen e Beamish, 2003; Johnson et al., 2006 e Flores e Aguilera, 2007), vêm comprovar a conclusão retirada do estudo de Jayathilaka (2022). Todavia, com algumas limitações, uma vez que as empresas analisadas não são exclusivamente da indústria alimentar, devido à escassez de estudos apenas de entidades do comércio de comida e bebida.

Tendo em conta o enorme sucesso alcançado pela McDonald’s, podemos concluir que, apesar da distância cultural ter um peso significativo na internacionalização dos restaurantes, grande parte deste êxito deve-se à estratégia cultural aplicada, baseada numa simples ideia de representar as comunidades locais nas quais a empresa opera e de fortalecer uma cultura de inclusão e de igualdade (McDonald’s Corporation, 2023).

Além disso, o facto de o negócio ser maioritariamente efetuado via *franchising* facilita a adaptação ao mercado de sabores, uma vez que o responsável pela franquia terá de ser um empresário local independente, com prévio conhecimento de parceiros locais que

poderão ajudar na ambientação ao mercado e relacionamento com os seus clientes, de forma a atenuar a distância cultural existente.

Posto isto, já efetuado o processo de escolha do país de origem, será necessário avaliar qual o modo de entrada mais adequado. Neste caso, será analisado, mais concretamente, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), sendo que o *franchising* será abordado com mais atenção no capítulo 6, já no caso de sucesso da McDonald's.

### **3.2. IDE na internacionalização de empresas da indústria alimentar**

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) poderá ser um dos modos de entrada escolhidos para internacionalizar uma empresa. Ao longo deste subcapítulo, iremos percorrer algumas das condições necessárias para que uma empresa tome a decisão de expandir o seu negócio. Além disso, iremos verificar a dificuldade acrescida, relativamente à internacionalização das entidades de comida e bebida, através de IDE.

De acordo com Dunning (2001), a decisão de uma empresa se internacionalizar, através de IDE, deve ser tomada caso o seu paradigma eclético, OLI, esteja cumprido. Este paradigma é observado quando as três vantagens são obtidas simultaneamente: *Ownership* (O), competências imateriais da empresa em relação à concorrência local (I&D, patentes, marketing, gestão, etc); *Location* (L), quando é mais vantajoso produzir no estrangeiro, em relação ao país da empresa-mãe, devido, por exemplo, a fatores legais e regulatórios (inexistência de barreiras comerciais), económicos (menor custo do transporte e estabilidade da moeda) ou políticos e governamentais (menor burocracia e maior abertura ao investimento estrangeiro); e, por último, *Internalisation* (I), ao invés de vender os direitos de uso do produto a outra empresa local, a empresa prefere internalizar os seus recursos.

Já Traill (1997), defende que as razões que levam à prática de IDE estão relacionadas com a procura de recursos, mercado, eficiência e ativos estratégicos. A procura de recursos implica ter acesso às matérias-primas utilizadas no processo de comercialização e evitar que os concorrentes acedam às mesmas. Já a busca de mercado, permite um aumento da comercialização, devido à descoberta de novos mercados com potencial. No caso da procura de eficiência, visa obter benefícios provenientes de economias de escala e gama, enquanto que na pesquisa de ativos

estratégicos, a empresa deve ponderar a sua evolução, principalmente através de I&D, de modo ser mais competitiva.

Posto isto, Filippaios e Rama (2011), fizeram um estudo que analisava, no período de 1987 a 2003, a internacionalização das maiores multinacionais de comida e bebida. Com uma base de dados com informação de 3.507 filiais, que optaram pelo IDE como modo de entrada, o estudo tinha como objetivo concluir se as empresas têm uma maior probabilidade de se internacionalizar para países com uma distância cultural semelhante ao país de origem, através da hipótese: “F & B MNEs [Food & Beverages Multinacional Enterprises] are likely to primarily expand within their cultural area or to culturally close areas.”. Esta hipótese comprovou-se, já que os resultados evidenciaram que durante o período considerado, mais de 80% das entidades, a nível mundial, internacionalizavam-se para um país que fizesse parte do mesmo *cluster* cultural, via IDE. O estudo sugere que estas companhias adquiriam, totalmente ou parcialmente, empresas no país de destino, para consolidar a sua presença no próprio *cluster* cultural.

No entanto, Filippaios e Rama (2011), avisam para o facto da existência de estudos empíricos, que apresentam muitas dificuldades por parte das empresas nesta indústria, ao optar pelo IDE, como modo de entrada no mercado. Especialmente nos mercados emergentes, a atenção terá de ser redobrada, uma vez que estes são altamente voláteis, devido às constantes alterações da estrutura da sua indústria e economia (Meyer & Tran, 2006).

O caso da McDonald's vai de encontro com as conclusões retiradas do estudo anterior, já que o método de entrada via IDE, tem tido cada vez menos preponderância na expansão do negócio para novos locais, em relação ao *franchising*.

Através das figuras 1 e 2, é possível verificar que os países nos quais a McDonald's não está presente (Wikipedia, 2023), são também, em grande parte, os países menos desenvolvidos (UNCTAD, 2023). Isto é explicado pela dificuldade em internacionalizar negócios de comida e bebida para países com poucas condições, a nível de infraestruturas e de logística, com escassos fornecedores e dificuldades a nível de *supply-chain*.

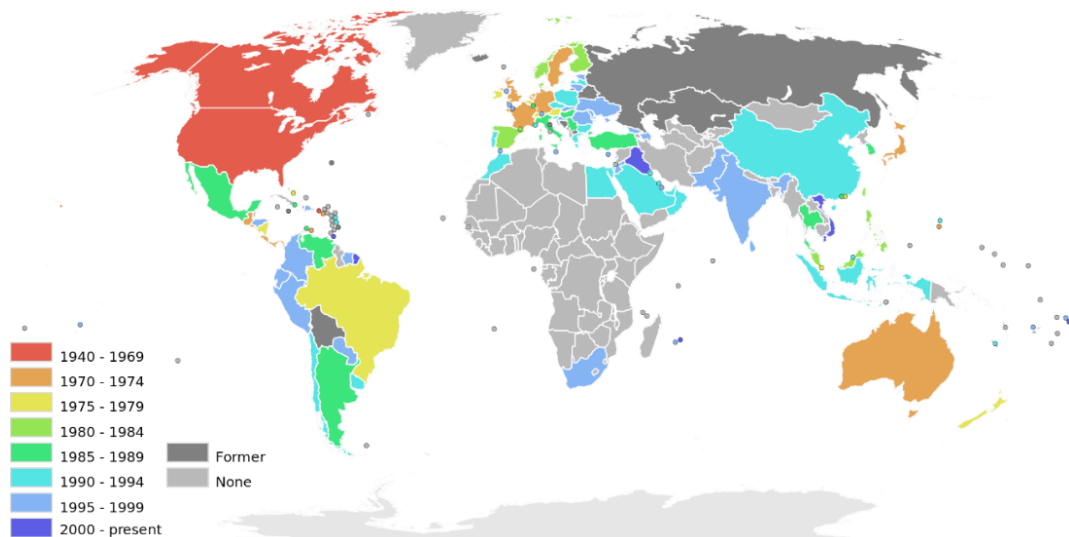


Figura 1 - Mapa dos países em que a McDonald's está presente, desde 1940 até a atualidade. Fonte: Wikipedia

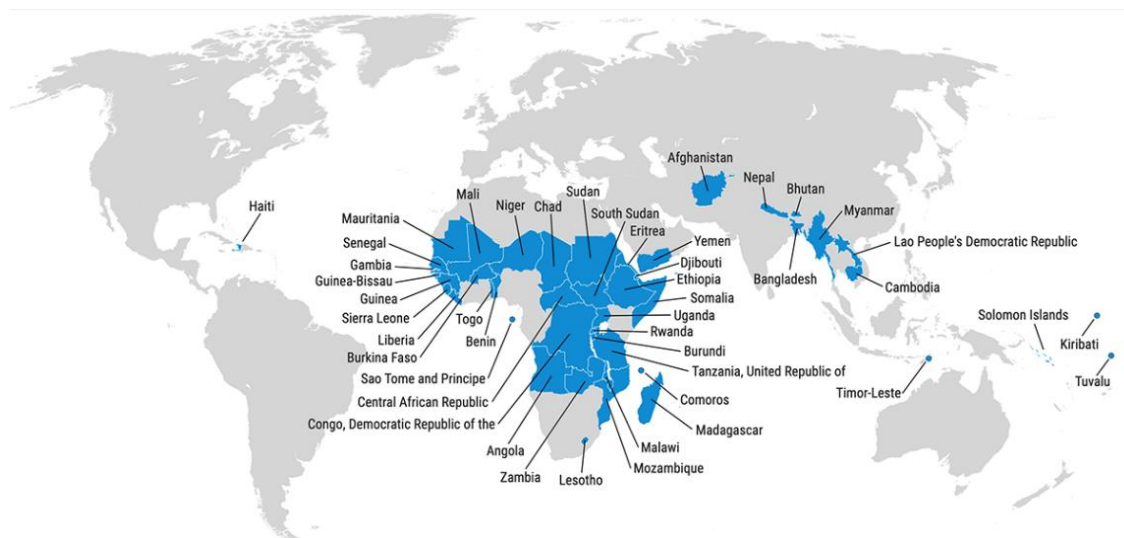


Figura 2 - Mapa dos países menos desenvolvidos. Fonte: UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

Outras razões para este facto, passam pela instabilidade política, ambiental, económica e social nestes países, assim como as grandes diferenças culturais inter-regionais, especialmente nos países africanos. Posto isto, a internacionalização através de IDE para estes países, não compensaria pelo enorme risco associado (Shamaha et al., 2018).

Nestes casos, é importante que a empresa tenha conhecimento do mercado e, para tal, poderá adquirir recursos e capitais humanos no país de destino, que já estejam familiarizados com o funcionamento da indústria, como irei abordar mais à frente no tema do Modelo EPRG. Este modelo funciona com uma orientação para as empresas, disponibilizando quatro diferentes estratégias de gestão a adotar, após a escolha do mercado de destino.





#### 4. Influência do Modelo EPRG no risco cultural

Este capítulo tem como objetivo inicial dar a conhecer o modelo EPRG por Perlmutter e o seu impacto quando o relacionamos com o risco cultural. As empresas multinacionais tendem a seguir uma das quatro orientações descritas no Modelo EPRG, criado por Perlmutter (1969) e constituído pela orientação Etnocêntrica, Policêntrica, Regiocêntrica (que aparece apenas em 1973) e Geocêntrica. Este modelo permite a adoção de uma estratégia que torna a gestão da empresa, num país estrangeiro, mais eficaz e adequada aos valores da empresa-mãe.

De acordo com o estudo de Lisitsa e Pavlovskaya (2019), e como é possível observar na figura 3, tendo em conta a seguinte ordem das vertentes: i) etnocêntrica; ii) regiocêntrica; iii) geocêntrica; iv) policêntrica, é possível afirmar que quanto mais próximo da vertente etnocêntrica, mais controlo próprio a empresa terá pelas filiais e mais semelhantes serão as perceções. Por outro lado, quanto mais policêntrica é a estratégia adotada, mais descentralizado será o controlo pelas filiais e menos perceção do estado da empresa terá.

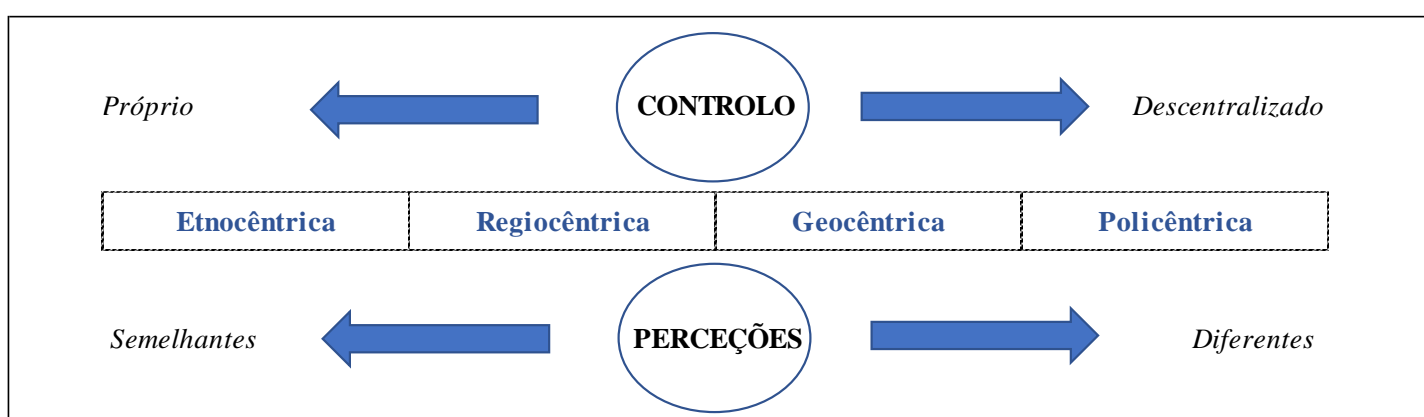


Figura 3 - Modelo EPRG. Fonte: Elaboração própria

A orientação etnocêntrica passa pela utilização da própria cultura como referência para a interpretação de outras, sendo que é feita uma replicação do mercado doméstico. Esta estratégia, normalmente, é utilizada como uma oportunidade para algumas vendas extra e é mais adequada quanto maior seja a semelhança do mercado externo ao interno.

Não há uma tentativa de aprendizagem com o mercado externo, já que tudo o que tem origem desse mercado é considerado de qualidade inferior. Em termos culturais, a adoção desta orientação implica uma maior credibilidade de que os cidadãos do país da

empresa mãe são capazes de garantir uma melhor gestão e controlo da filial, em relação aos colaboradores nativos do país de origem.

A maioria dos colaboradores tende a analisar as situações do quotidiano consoante o seu ponto de vista, uma vez que grande da população foi criada apenas por uma cultura. A utilização desta tendência implica que a própria raça, religião ou grupo étnico sejam superiores às outras. Segundo Perlmutter (1969), as visões etnocêntricas são descritas como “orientações do país de origem” e devem ser substituídas em prol de outra, quando possível.

Quanto à orientação policêntrica, esta reconhece as grandes diferenças entre as realidades dos dois mercados, porém, utiliza-as em seu benefício. As empresas responsabilizam os colaboradores oriundos dos mercados externos pela tomada de decisão e pela definição de estratégias locais.

Ao contrário da visão etnocêntrica, é assumido que há uma maior probabilidade de sucesso e de evolução da subsidiária, caso a mesma seja gerida e operacionalizada, por profissionais nativos dos países onde se encontram as filiais. O facto da comunicação entre sede e subsidiária ser tendencialmente nula, poderá implicar uma certa ineficiência e gastos elevados. Todavia, talvez seja uma boa opção para empresas com pouca experiência profissional, a nível internacional.

Já na orientação geocêntrica, não é dada importância à nacionalidade de cada colaborador, pois o foco está em contratar os melhores profissionais, de forma a criar uma estrutura cultural diversa e fortalecida, capaz de resolver problemas eficientemente. Atingir objetivos traçados e potenciar os resultados esperados, através de uma aprendizagem mútua e comunicação constante, é a maior preocupação das empresas que adotam esta estratégia (Perlmutter, 1969).

Nesta estratégia é dado o devido reconhecimento às diferenças culturais, pelo que procuram encontrar semelhanças, a nível cultural, entre o país da empresa mãe e o país das filiais. Posto isto, é possível tirar partido das práticas mais vantajosas para o negócio, não só em termos globais, como também localmente, ou seja, em cada subsidiária.

Finalmente, Perlmutter et al. (1973) constata que a orientação regiocêntrica possibilita uma racionalização funcional, pelo que pode ser vista como um meio termo entre as

estratégias policêntrica e geocêntrica. Esta tende a ignorar os limites nacionais, uma vez que cada região ou nação é vista como um mercado potencial.

Quanto à McDonald's, a orientação mais adequada é a policêntrica, já que os responsáveis pela gestão e tomadas de decisão são naturais do país de destino. O slogan pelo qual é conhecido - *Think local, act global* – adequa-se a esta orientação do modelo EPRG, uma vez que apesar dos restaurantes serem inspirados, em certa parte, nas lojas do EUA, a verdade é que a aplicação da estratégia é local. De referir que no capítulo 6 será abordada mais a fundo esta estratégia mencionada.

Como foi possível constatar no capítulo anterior, as empresas, cada vez mais, protegem-se no sentido de atenuar possíveis mal-entendidos. Os colaboradores esforçam-se para que membros de outras culturas se sintam socialmente inseridos, respeitados e confortáveis, mantendo uma postura de mentalidade aberta, independentemente da origem das ideias apresentadas. Cabe-nos aprender, estudar, analisar e conhecer novas culturas, já que situações de contato com indivíduos com raça e religião distintos têm tendência a ser mais regulares, no mundo profissional, como videoconferências com fornecedores espalhados pelo mundo, clientes estrangeiros que vêm conhecer a empresa mãe, os próprios funcionários, que podem ter costumes diferentes, entre outros.



## **5. Barreiras à internacionalização e soluções para atenuar o risco**

Não é fácil para um gestor perspetivar todos as barreiras provenientes da diversidade cultural, ainda por mais quando é feita uma aposta na internacionalização para novas regiões. Porém, deve ser tomada uma posição de tentativa de aprendizagem, em prol de se adaptar da melhor forma possível aos diversos ambientes culturais, no processo de internacionalização.

Não é correto pensar que é suficiente operacionalizar em países que possuam a mesma língua que o país da empresa mãe, para viabilizar o processo negocial. Obviamente, é um fator importante, como será abordado mais à frente, mas as empresas devem ter em conta condicionantes como os valores, padrões morais e éticos (crenças), costumes alimentares, hábitos gerais do consumidor do quotidiano, códigos de conduta (ou de etiqueta e protocolo), forma de comunicar e legislação básica.

Por conseguinte, e como vimos no capítulo anterior, uma visão policêntrica e intercultural é fundamental para fazer a ligação do produto com o consumidor, assim como em todo o processo de negociação com o cliente. Demonstrar empatia, vontade em construir uma relação a longo prazo entre as partes negociantes, não olhando apenas a contratos assinados e a resultados no curto prazo, são algumas maneiras de fortalecer a confiança dos clientes.

Existem muitas outras formas de aligeirar o risco cultural. As empresas devem incentivar os colaboradores a entender várias culturas, a aprender a língua e a pesquisar pela história do país. Além disso, dispor de trabalhadores com uma mentalidade aberta, mitiga desentendimentos quanto a diferentes valores éticos e padrões morais, já que têm uma maior propensão a ser tolerantes e flexíveis a novas realidades.

Deverá ser efetuada uma análise pormenorizada do mercado, de modo a escolher o produto/serviço mais adequado, juntamente com um elevado grau de competência *cross-cultural* e de inteligência cultural, para que o negócio seja concluído com sucesso. No caso de se tratar de empresas de bens de consumo, é muito importante explorar o mercado de sabores desse país, algo que será enfatizado no caso de estudo.

A língua funciona como um espelho de uma determinada cultura, sendo essencial para a comunicação. O conhecimento linguístico funciona como uma “ponte”, no que toca à compreensão de diferentes culturas. Saber falar várias línguas é uma vantagem

comparativa no mercado de trabalho, pelo que se trata de uma habilidade individual cada vez mais valorizada pelas empresas, principalmente, as que possuem negócios internacionais. Logo, uma empresa multicultural, do ponto de vista linguístico, tem uma vantagem competitiva em relação a empresas concorrentes que não o são.

A língua pode ser usada como um ativo não depreciável, uma vez que não desaparece, independentemente do número de vezes que é utilizada (Crespo e Tomás, 2017). Não é possível atribuir um valor monetário, sendo o único custo associado a sua aprendizagem. Todavia, quanto maior o número de falantes, maior o valor da mesma. Não tem custos de produção e está disponível para todos, não é exclusiva.

A tradução “palavra por palavra”, ditados e expressões nacionais dificultam a comunicação direta. As publicidades perdem, por vezes, a mensagem original ao serem traduzidas, ao ponto de muitas não fazerem sentido ou até tornarem-se ofensivas para potenciais consumidores, já que o mesmo termo pode ter mais que um significado.

Na internacionalização de empresas portuguesas, há uma tendência para destinos de língua oficial portuguesa e espanhola. A língua portuguesa está presente em quatro continentes, logo tem um peso económico importante nos negócios internacionais e, por sua vez, uma entrada facilitada nesses mercados, pelos acordos comerciais na CPLP.

## **6. A internacionalização da McDonald's – um caso de sucesso**

### **6.1. Metodologia**

Com este estudo, pretende-se a resposta às seguintes questões de investigação:

QI (1): Qual a estratégia de sucesso adotada pela McDonald's?

QI (2): De que forma mitigou as diferenças culturais existentes e qual a importância da adaptação ao mercado de sabores de cada um dos países de destino?

QI (3): Como funciona o processo de internacionalização via *franchising* e vantagens relativamente ao IDE?

QI (4): Por continente, como é que a McDonald's conseguiu criar uma enorme variedade de menus, de forma a adaptar-se às diferentes realidades culturais?

De referir que não é só o fator cultural que será tido em conta, existem estratégias, em termos económicos, sociais e até políticos, para mitigar as diferenças culturais existentes. Estas combinações de intervenções locais e globais utilizadas pela McDonald's, permitiram que, ao longo do tempo, a empresa atingisse a “liderança na área de restauração de serviço rápido e a presença em mais de 120 países, com mais de 36.000 restaurantes” (McDonald's, 2023).

Como referido, o presente caso de estudo pretende investigar a forma como a McDonald's implementou uma estratégia que permitiu adotar uma posição dominante no mercado de *fast-food*, através da pesquisa de bibliografia da própria empresa e da realização de entrevistas semiestruturadas com colaboradores de estabelecimentos da McDonald's Portugal.

#### **6.1.1. Estratégia de sucesso adotada pela McDonald's**

A nível estratégico, é possível fazer uma análise interna e externa deste caso de sucesso que é a McDonald's, ou seja, a estratégia implementada é sustentada pela conjugação, quer de fatores internos (como é o caso da seleção dos recursos humanos), quer de fatores alheios à empresa (como por exemplo, a seleção e análise do mercado de destino).

Internamente, e de acordo com um estudo de Mujtaba e Patel (2007), a McDonald's aposta fortemente na formação dos trabalhadores, através de uma política de *on-the-job training*, ou seja, os colaboradores vão aprendendo os processos, à medida que vão desempenhando as tarefas diárias do seu cargo. A McDonald's também é conhecida pela valorização dos seus colaboradores e da inclusão social que oferece, especialmente

da comunidade hispânica e afro-americana, o que possibilita uma fomentação da sua indiscutível missão social e vantajosa diversidade cultural. Além do referido, ainda existe uma aposta na contratação de recursos humanos capazes, bem instruídos e eficientes, de forma a identificar possíveis barreiras culturais existentes.

Além da conciliação destes fatores, a McDonald's ainda adota uma estratégia de realocação internacional dos seus trabalhadores, caso surja uma posição que necessite de ser preenchida. Logo, permite ao colaborador experienciar e conhecer novas culturas e aprender novas línguas e costumes; adaptar-se facilmente ao cargo, uma vez que já se encontra familiarizado com o modelo de negócio e a missão da empresa e, por vezes, poderá estar subjacente um desenvolvimento na sua carreira profissional, já que a realocação implica uma maior responsabilidade e um depósito de confiança da empresa no seu trabalho.

Na ótica da empresa, caso a estratégia seja bem-sucedida, permitirá uma redução de custos para a mesma, uma maior segurança (sendo que sabem o que esperar do colaborador alocado) e, em caso de experiências em novos mercados, possibilita testar a viabilidade operacional e económica do negócio, naquele país ou região, através do acompanhamento quotidiano daquela subsidiária.

Posto isto, ambas as partes ficam a ganhar, por um lado, o colaborador sente-se valorizado pela confiança dada e ganha uma maior experiência cultural. Por outro lado, a entidade empregadora, consegue alocar o colaborador de uma maneira eficiente, assegurando um maior controlo sobre as subsidiárias, uma alienação do “ADN” da marca e uma possível poupança de custos com o pessoal, comparativamente a uma inevitável aquisição de serviços *outsourcing*.

Quanto à estratégia externa, passa, fundamentalmente, pela conjugação de fatores como a padronização da comida e do *design* do restaurante, adaptação no país de destino, colaboração com parceiros locais e fortalecimento da marca.

O processo de padronização, quer a nível da preparação da comida, quer a nível do *design* do restaurante, permitem que o consumidor se sinta familiarizado com os processos. A consistência operacional que a McDonald's oferece, permite uma escolha segura e financeiramente previsível ao cliente, que já tem a noção do que esperar na tomada de decisão. Um exemplo desta standardização é o produto *Big Mac*, que é vendido na maioria dos restaurantes da McDonald's, pelo que é considerado o produto-



padrão, reconhecido globalmente como um produto icónico da empresa. O facto de não ser permitida a sua venda em alguns países é justificado por dificuldades com a cadeia de fornecimento, acordos de licença, regulamentos locais ou questões religiosas. Todavia, está disponível na grande maioria dos países em que a empresa opera.

### **6.1.2. Formas de mitigação de diferenças culturais e adaptação ao mercado de sabores**

A empresa também possui uma elevada capacidade de adaptação às culturas e preferências de cada região. A sua adaptação é baseada numa pormenorizada pesquisa de mercado, relativamente aos sabores da região destinatária. A McDonald's varia o seu menu de país para país, conforme o seu mercado de sabores e religião, sendo que tal não seria possível sem os acordos de colaboração com trabalhadores e fornecedores locais, que permitem à empresa se inteirar acerca dos ingredientes e preferências da região. Além disso, também presta suporte à agricultura e economia do país em questão.

De notar que a adaptação ao mercado de sabores não é um fator de fácil alcance para uma empresa de comida e bebida que intenciona se internacionalizar, porém, é provavelmente o mais importante. No caso da McDonald's é feita uma extensiva pesquisa de mercado, de modo a que o produto que vende seja adequado aos costumes locais, para que atinja o máximo de consumidores e, conseqüentemente, obtenha maiores rendimentos. Oferecer aos seus clientes produtos únicos no mercado, criados apenas para aquela região, com base em produtos locais, aumenta significativamente a sua vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes, e constrói alguma lealdade com o cliente.

Um outro objetivo é garantir a aplicação da regulação em concordância com o país de destino, isto é, as regras em torno dos ingredientes da comida e da bebida, da sua embalagem e rotulagem, podem variar de país para país, pelo que também é necessário se adaptar às leis locais.

Finalmente, a McDonald's é uma marca *top of mind*, reconhecida por todo o mundo, dado o impacto global que possui. As campanhas de marketing, o logótipo e o *design* dos restaurantes, ajudam a fortalecer a sua reputação internacional, perante os seus clientes. A marca tem um papel fundamental, no que toca a atrair e reter os consumidores, estejam ou não no país em que residem.

Analisada a estratégia de sucesso adotada pela McDonald's, passemos agora à aplicação da mesma nos vários continentes, de modo a entender como é que a multinacional norte-americana se adapta ao mercado de sabores de país para país, com exemplos empíricos.

### **6.1.3. Como funciona o processo de internacionalização via franchising**

Como referido anteriormente, o processo de internacionalização via *franchising* tem vindo a ganhar força, relativamente ao método de entrada em novos mercados, tendo passado de 70% a 80% (Gerhardt et al., 2012), em 2012, para cerca de 93%, na atualidade (McDonald's Franchising, 2023).

Primeiramente, referir que a McDonald's impõe aos empresários que queiram ser franquiados uma série de regras para serem elegíveis a construir o seu próprio negócio. Os profissionais que queiram ser franquiados terão de ser empresários experientes e de sucesso no seu país, compreendidos entre os 32 e os 45 anos, com grandes capacidades de gestão de empresas e de recursos humanos, empreendedores, que se identifiquem fortemente com a marca e com os valores da mesma, entre outros o trabalho de equipa e compromisso com o negócio (McDonald's Franchising, 2023).

Além disso, o serviço prestado terá de ser eficiente, excelente e de qualidade. As candidaturas são individuais, não poderá haver sócios, sendo que o indivíduo terá de ter capacidade económica comprovada, para um investimento inicial de 200 mil euros. Porém, a abertura de um restaurante representa um investimento total entre 1 milhão e 1 milhão e meio de euros. O já franchisado terá de gerir e administrar o restaurante de perto, durante a totalidade do seu tempo laboral, pelo que não pode ter mais negócios além deste. Para tal ser possível, é requisitado que a sua residência habitual seja alterada para a região do restaurante, durante a duração do contrato (20 anos, por regra).

Como é possível constatar, apesar da esmagadora maioria dos restaurantes serem controlados por pessoas independentes, há uma preocupação para que a cultura e os valores da McDonald's sejam mantidos – *Think local, act global*. Há de facto uma perda parcial do controlo e da tomada de decisão da empresa mãe, porém há uma redução significativa a nível de custos e de risco, já que é o franquiado que garante o investimento e, adicionalmente, o facto do franquiado ser nativo do país possibilita que o conhecimento e experiência profissional, a nível de mercado, sejam uma vantagem competitiva, o que por sua vez diminui o risco associado.

Vejam, portanto, como é que a McDonald's conseguiu se adaptar às diferentes realidades culturais, com exemplos práticos de restaurantes espalhados por todo o mundo.

#### **6.1.4. Como a McDonald's se adaptou às diferentes realidades culturais**

##### **6.1.4.1. Caso asiático**

De entre os países asiáticos destacam-se dois, a China e o Japão, pelo que, excluindo da lista os Estados Unidos da América (EUA), são os dois países no mundo com maior número de restaurantes, com 3.500 e 2.900 estabelecimentos, respetivamente. De realçar também países como a Índia, um país politicamente rígido e religiosamente diversificado, e a Arábia Saudita.

A sociedade chinesa, geralmente, procura seguir uma tendência ocidental, logo a McDonald's, com o principal objetivo de fortalecer a sua imagem, derivada da exigência dos seus consumidores, passou a dar maior ênfase à carne de vaca, vista para alguns clientes como um artigo de luxo. Para tal, foi criado um hambúrguer de carne de vaca com um peso relativamente superior ao vendido normalmente, denominado de *Quarter Pounder*, que atualmente já se encontra descontinuado.

Outros produtos vendidos são, por exemplo, *Honey Chicken Rice Bowl*, *Taro chips McFlurry*, *Taro Pie*, *Red Bean Boba Tea* e *Congee* (McDonald's China, 2023).

Há um claro esforço da McDonald's no que toca a aproximar e reter os clientes, ao inovar receitas que integram produtos locais, como o *Taro* (ou inhame), um vegetal muito utilizado na culinária chinesa. Já o *Congee* é um prato tradicional chinês, normalmente servido para o pequeno-almoço, sendo que é dada a opção ao cliente de adicionar ingredientes como o tofu, ovo ou frango. O *Red Bean Boba Tea* é um chá de feijão vermelho e tapioca de Boba e é mais um exemplo da mitigação cultural implementada pela empresa, ao incorporar uma bebida local chinesa no menu.

O Japão, primeiro destino asiático de internacionalização da McDonald's, apresenta uma enorme variedade de produtos, entre eles: *Teriyaki Burgers*, *Shrimp Filet* e *The Full Moon Cheese Tsukimi Burger* (McDonald's Japão, 2023).

De notar que, por volta da década de 90, cerca de 70% dos produtos vendidos pela McDonald's no Japão eram importados, entre eles os pickles, dos EUA, e a carne de vaca, da Austrália (Dana, 1999).

A maioria são produtos inspirados na cultura japonesa, como é o caso do molho *Teriyaki*, que é muito utilizado no tempero de comida japonesa, e do camarão, que é um dos produtos mais comuns na cozinha nipônica, pelo que o peixe, em geral, é muito popular neste país, dada a oferta variada de opções de pesca.

Outros produtos são alicerçados em eventos culturais japoneses, como o *Tsukimi*. Neste caso, significa “ver a lua” e trata-se de um festival, que assinala a chegada do Outono, inspirado no Festival da Lua ou Festival de Outono, na China. Inicialmente, o *The Full Moon Cheese Tsukimi Burger* era um produto sazonal, porém, tendo em conta a sua adaptação bem-sucedida, permaneceu no menu, durante o remanescente do ano. A título de curiosidade, o hambúrguer contém um ovo que representa a lua cheia do festival.

A Índia tem das restrições governamentais mais rígidas do mundo. De notar que a internacionalização da McDonald's, de acordo com Dash (2005), demorou cerca de seis anos a ser realizada, dadas as imposições criadas pelo governo indiano, que prioriza sempre a proteção dos negócios domésticos e a empregabilidade dos seus cidadãos (Mutjaba e Patel, 2007).

Nos dias de hoje, o governo indiano vê com bons olhos a expansão de negócios da McDonald's no país, já que a empresa adotou uma estratégia que permitiu dar a oportunidade de emprego a cidadãos locais e a colaboração com empresas indianas, quer no fornecimento dos produtos regionais vendidos nos restaurantes, quer na invenção e constante inovação dos produtos comercializados (Dash, 2005).

Em 2018, cerca de 95% dos seus fornecedores de matérias-primas, como queijo, frango e alface, eram locais, assim como as empresas encarregadas do transporte e distribuição das matérias. Posto isto, é possível afirmar que a criação desta *supply-chain* não foi uma tarefa fácil, dadas as fracas infraestruturas de transporte e logística, assim como a baixa qualidade dos produtos agrícolas locais (UKEssays, 2018). A McDonald's possuiu, ao longo dos últimos anos, um papel fundamental no avanço tecnológico do setor agrícola indiano, dada a grande percentagem de vegetarianos que o país possui, em 2021, entre 20% e 39% (Wikipedia, 2021).

Além disso, outro fator que estorvava a internacionalização na Índia era a existência de ativistas ambientais e animais, contra a entrada de empresas de *fast food* no país. A

McDonald's amenizou esta barreira ao criar um fundo de apoio financeiro aos movimentos pro-ambientais no país e patrocinou vários movimentos de conscientização ambiental e social locais, como o *We Love Green* e o *Olympic Day Run*.

Quanto à religião, na Índia predomina o hinduísmo, porém, também é praticado o islamismo, ou seja, nem a carne de vaca, nem a de porco fariam sentido ser comercializadas. Além de que a McDonald's correria o risco de ver a sua reputação arruinada e o seu investimento sem qualquer retorno gerado.

Portanto, este é um dos países em que o *Big Mac* não é comercializado, substituído pelo *Maharaja Mac*, que é servido com carne de borrego, ao invés de vaca. Há também a opção de carne de frango ou de legumes.

Outro produto que se distingue pela sua adaptação à cultura indiana é o *McAloo Tikki Burger* (McDonald's India, 2023). Trata-se de um hambúrguer vegetariano inspirado no *Aloo Tikki*, um pestisco de origem local, constituído por batatas esmagadas, ervilhas e temperado com caril.

A Índia é conhecida culturalmente pelo seu uso de especiarias e do picante, pelo que a McDonald's optou pela venda de um conjunto de apenas hambúrgueres com tempero picante, entre eles: *Spicy Paneer Wrap*, *McSpicy Chicken* e *Spicy Rice Bowl* (McDonald's India, 2023).

Posto isto, e concluindo, a estratégia de sucesso aplicada pela multinacional americana, passou por incorporar na sua atividade operacional trabalhadores e fornecedores locais, pelo que talvez seria a única opção de entrada no mercado, dada a enorme burocracia e restrição regulatória implementada pelo governo indiano.

Na Arábia Saudita, destaca-se a inexistência de bebidas alcoólicas e de carne de porco no menu, devido à predominância do islamismo, que proíbe o consumo de ambos os produtos, já que não são *halal*. Por outro lado, salientar a presença do *McArabia*, item exclusivo nos estabelecimentos de países árabes, e do *Egg Muffin*, utilizando ovos locais (Crawford et al., 2015).

A totalidade dos produtos vendidos pela McDonald's são *halal*, ou seja, são produtos de consumo permitido pela lei islâmica, com regras específicas de abate e processamento de animais. Todavia, de acordo com Khan e Khan (2013), as autoridades locais e

inspetores islâmicos têm a função de examinar e aprovar os produtos vendidos pela McDonald's, que são importados.

Existem, portanto, algumas limitações, às quais a multinacional americana teve de ter em conta, quando se internacionalizou para a Arábia Saudita: as mulheres não podem trabalhar nos restaurantes, os estabelecimentos têm de encerrar durante os horários de oração, todos os produtos têm de ser *halal*, não podem ser servidos produtos que contenham porco, todos os restaurantes têm de encerrar todos os dias até o sol se pôr no mês de jejum do Ramadão, não pode haver música nos restaurantes e os homens e as mulheres não se podem misturar na fila para comprar uma refeição (Khan e Khan, 2013). Nos últimos anos, a McDonald's tem tido um papel importante na integração das mulheres no mundo do trabalho, sendo que, desde 2017, que emprega mulheres nos seus restaurantes, ainda que por turnos reduzidos.

Adicionalmente, a McDonald's conta com a concorrência de uma empresa saudita de *fast food*, a Al-Baik, que também pratica preços acessíveis, com produtos excelentes e muito popular no país. Apesar de todos estes fatores limitativos, a McDonald's conseguiu instalar-se, adaptar-se e tornar uma decisão que era arriscada, pela complexidade na sua execução, numa decisão acertada.

#### **6.1.4.2. Caso europeu**

No que toca à região europeia, irão ser analisados vários países, entre eles a França, a Grécia e o Reino Unido. Neste continente, a preocupação com a adaptação a diferenças culturais e religiosas já é mais ténue, uma vez que a religião predominante é o cristianismo (não esquecendo que uma parte considerável dos cidadãos europeus é ateu) e os hábitos culturais não são muito distintos dos hábitos norte-americanos.

A nível de restrições de comida e bebida, são quase nulas, comparativamente, por exemplo, à Arábia Saudita ou Índia. De notar que na Europa Oriental, uma parte significativa dos cidadãos pratica o Islamismo, pelo que é necessária uma atenção redobrada à expansão para estes países.

A expansão para a França ocorreu na década de 70, sendo que, até os dias de hoje, tem sido um processo de constante aprendizagem com a clientela francesa. De acordo com Francourt et al (2012), a população francesa não vê a McDonald's como uma empresa clássica de *fast-food*, mas sim como um restaurante com *design* moderno, acolhedor e

elegante, no qual possam visitar tranquilamente, demorar o tempo necessário para saborear a comida pedida, ou seja, exatamente o oposto do modelo americano, que está pensado para minimizar o tempo de espera dos clientes no restaurante.

O serviço prestado nos restaurantes McDonald's espalhados pelo país é adaptado à cultura e mercado de sabores francês, no sentido de apreciar a comida. Em 1995, a McDonald's começou a integrar nos seus menus queijos locais, como o *chèvre*, o *cantal* e o *Bleu d'Auvergne* e de mostarda francesa integral, adotando uma estratégia multi-doméstica – estratégia americana, adaptada ao mercado de sabores francês -, o que permitiu atrair e reter mais clientela (Fancourt et al., 2012).

Nos últimos anos, o processo de internacionalização por todo o país francês tem sido um grande desafio. A McDonald's, de modo a atrair clientes foi inovando, sendo que cerca de 95% dos ingredientes utilizados nos restaurantes eram locais, de forma a adaptar-se aos gostos culturais e mercado de sabores local (Fancourt et al., 2012).

À semelhança de França, o Reino Unido também adota uma estratégia local, utilizando alimentos provenientes de quintas britânicas e irlandesas, como é o caso da carne de vaca de origem britânica e irlandesa e da carne de porco de origem britânica. Os ovos e o leite também são adquiridos a parceiros locais. Além disso, há uma prática de sustentabilidade, no que toca à exploração leiteira, pecuária e piscícola, nesta última é garantida uma pesca de origem sustentável, pensada e visionária (McDonald's Reino Unido, 2023).

Outra das formas de inovação foi adaptar o logotipo das cores padrão vermelha e dourada, para uma versão com os arcos dourados com um fundo verde floresta, de modo a associar a marca McDonald's a uma política *eco-friendly* e mais sustentável, na ótica ambiental, num esforço de fazer os consumidores reconsiderarem a sua imagem como uma empresa de *fast-food*. Já no Reino Unido, os arcos dourados foram substituídos por um ponto de interrogação, com o intuito de fazer os seus consumidores repensar na imagem da McDonald's como empresa de *fast-food* (Brook, 2005).

Curiosamente, os restaurantes McDonald's franceses deixaram, no início deste ano, temporariamente, de vender batatas fritas, substituindo-as por palitos de beterraba e cenoura, de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores, que solicitam um menu mais diversificado e mais “verde”. A resposta à introdução desta nova medida foi positiva, sendo que até a atualidade a medida inovadora manteve-se e apenas são

vendidos como acompanhamento palitos de cenoura e beterraba (McDonald's França, 2023)

Já na Grécia, assim como em Portugal, muitas pessoas não comem carne na época da Páscoa, por questões religiosas, sendo que a McDonald's, de forma a adaptar-se, decidiu servir tartes de espinafres, para colmatar a queda de vendas nessa altura do ano (Markatos, 2006). A inovação pode ser feita através de publicidade, mas também na adaptação do menu a eventos festivos e religiosos.

#### **6.1.4.3. Caso da Oceânia**

A constante inovação e investigação da Macca's – gíria australiana e neozelandesa comum para a McDonald's – no mercado neozelandês é um dos perfeitos exemplos do caso de sucesso de internacionalização da multinacional de *fast-food*.

A Nova Zelândia é conhecida pelo investimento na criação da carne *angus*, uma raça bovina de alta qualidade, pelo que, em 2009, a Macca's introduziu no seu menu a *Angus Beef* (McDonald's, 2023), atualmente proveniente na sua totalidade de explorações pecuárias locais.

Além disso, após um estudo de mercado de sabores, a McDonald's decidiu introduzir produtos de borrego de produção 100% local, a preços razoáveis, já que foi concluído que os consumidores neozelandeses gostam de comer borrego, porém, não o consomem tanto quanto queriam, uma vez que consideram avultados os preços de mercado ("McDonald's expands menu with 100% NZ lamb products," 2012).

A McDonald's encontra uma forma inovadora de fornecer um produto acabado, que é maioritariamente apreciado pelos seus consumidores, a preços razoáveis, e, ao mesmo tempo, apoia o comércio e economia locais, já que se trata de uma grossita neozelandesa. Um processo que até pode ser demorado, uma vez que é acompanhado por um estudo de mercado algo complexo, mas que acaba por recompensar, a nível financeiro. A empresa retém mais clientela, já que há um esforço para disponibilizar produtos que os próprios consumidores indicaram no estudo de mercado como preferíveis.

#### **6.1.4.4. Caso africano**

A internacionalização para países africanos é um enorme desafio, especialmente para empresas de comida e bebida. O continente africano é constituído por várias realidades



regionais, cada país possui diversas características que não possibilitam a internacionalização para estes mercados, que têm de ser analisadas e exploradas a fundo (Shamaha et al., 2018).

A expansão para estes países implica elevados esforços a nível de investigação, já que implica um estudo de mercado mais complexo do que o normal, dada a enorme variedade de crenças religiosas, sabores e costumes, dentro de uma determinada região.

Como foi possível verificar no estudo de Jayathilaka (2022), abordado no capítulo 3.1., os mercados emergentes são muito voláteis e possuem economias em constante mudança. Sendo o continente africano composto por alguns países economicamente emergentes, a complexidade e o risco na internacionalização para os mesmos aumenta significativamente, ao ponto de não compensar financeiramente a expansão do negócio.

No caso dos países menos desenvolvidos, a internacionalização não é sustentável, uma vez que estes países não possuem infraestruturas que viabilizem a adaptação ao mercado de destino. Além disso, as cadeias alimentares são inexistentes, pelo que há uma dificuldade acentuada no fornecimento de produtos locais e, por sua vez, de criar menus adequados ao público-alvo.

Obviamente, são países subdesenvolvidos com índices de pobreza elevadíssimos, logo não haverá capacidade de criar um negócio que gere benefícios económicos futuros. A oferta criada nunca será suficiente para a procura existente.

Todavia, existem exceções, pelo que a McDonald's está presente em três países africanos: Egito, Marrocos e África do Sul (McDonald's, 2023).

No caso de Marrocos, devido a questões religiosas, todos os produtos são *halal*. Todos os produtos adquiridos são previamente supervisionados por auditores muçulmanos, pertencentes a um organismo de certificação *halal*. Além disso, os matadouros dos seus fornecedores possuem um “sistema de treinamento contínuo sobre as exigências do abate *halal* e seguem normas muito rígidas de higiene e segurança alimentar” (McDonald's Marrocos, 2023).

De acordo com o estudo de Raduzzi e Massey (2019), é possível concluir quais os fatores que determinam a lealdade à marca e satisfação dos clientes na McDonald's Marrocos. O preço, a qualidade da comida, a qualidade no serviço prestado e o ambiente limpo e acolhedor nos estabelecimentos são os principais fatores que afetam

positivamente a satisfação dos clientes com o serviço prestado e a lealdade dos mesmos para com a marca.

À semelhança de Marrocos, uma grande parte da população do Egito é também muçulmana, sendo que há uma preocupação em servir apenas produtos *halal*. A internacionalização no Egito é mais um caso de sucesso de adaptação à cultura deste país. A título de exemplo, foi implementado no menu o *McFalafel*, para satisfazer as necessidades dos clientes, indo ao encontro dos hábitos alimentares dos egípcios (McDonald's Egito, 2023).

De acordo com Khan et al. (2022), o Egito é um país com uma sociedade altamente coletivista, ou seja, os cidadãos egípcios tendem a ir aos restaurantes acompanhados com amigos ou familiares, ao invés de irem sozinhos. Para eles, o consumo de produtos da McDonald's traz benefícios, a nível social e emocional. Os consumidores não consideram que este seja um negócio de serviço rápido, mas sim um restaurante onde podem disfrutar de uma refeição calmamente e socializar (Elzeiny e Cliquet, 2013).

Neste caso, Khan et al. (2022) reflete que seria interessante criar um bom ambiente nos restaurantes, investir no *design* do interior, disponibilizar cadeiras confortáveis aos consumidores, de modo a atrair mais clientes e aumentar a satisfação dos mesmos.

#### **6.1.4.5. Caso americano**

No caso americano, destacamos o típico estilo norte-americano e comparamos com os procedimentos no Brasil. Os restaurantes de serviço rápido nos Estados Unidos são seguidos à letra e há essa garantia do lado da McDonald's e expectativa do lado do cliente, que o serviço seja celeremente prestado (Khan et al., 2022).

Ao contrário do referido acima acerca do Egito, a população nos Estados Unidos é altamente individualista, logo a estratégia passa por apostar num serviço eficiente. Para os norte-americanos, o consumo de produtos da McDonald's justifica-se por se tratar de um serviço de conveniência, um mero serviço rápido para consumir uma refeição e seguir com o seu quotidiano (Khan et al., 2022).

Já no caso do Brasil, o serviço foca-se numa vertente mais social. Sendo o Brasil um país com poucas condições em algumas regiões, a McDonald's tenta disponibilizar serviços de *Internet* nos restaurantes, para que os seus clientes possam usufruir de rede móvel gratuita enquanto consomem os seus produtos (Crawford et al., 2015).

Além disso, criaram os Institutos Ronald McDonald e Ayrton Senna, para ajudar na evolução das áreas da saúde e da educação do Brasil, sendo que “à data, toda a renda obtida com a venda de *Big Mac* é revertida para as causas” (McDonald’s Brasil, 2023).

## 6.2. Entrevistas e conclusões

Neste capítulo, foram efetuadas 9 entrevistas estruturadas a 9 gerentes de restaurantes da McDonald’s espalhados por Portugal. Estas entrevistas têm o intuito de perceber se as diferenças culturais têm impacto no pedido dos consumidores portugueses, imigrantes e turistas, em território português. Os restaurantes selecionados foram os seguintes McDonald’s: D. Carlos I (Santos, Lisboa), Olivais (Lisboa), Ribeira (Porto), Bom Sucesso (Porto), Albufeira (Algarve), Vila Real de Santo António (Algarve), Chaves, Portalegre, Avenida do Mar (Funchal, Ilha da Madeira).

Foram escolhidos dois restaurantes das duas Áreas Metropolitanas de Portugal, Lisboa e Porto, sendo que um é situado no centro do distrito (McDonald’s D. Carlos I e Ribeira), numa área de grande afluência turística e outro numa área residencial (McDonald’s Olivais e Bom Sucesso), com o objetivo de explorar as diferenças dos pedidos, em concordância com a área inserida. Também foram escolhidos três restaurantes fronteiriços (McDonald’s Vila Real de Santo António, Chaves e Portalegre), com a finalidade de entender as diferenças existentes nos pedidos dos consumidores portugueses e espanhóis. Os McDonald’s Avenida do Mar e Albufeira foram selecionados, uma vez que têm igualmente uma grande afluência turística.

Através das entrevistas, transcritas em anexo, foi possível elaborar um gráfico para resumir as respostas dadas pelos gerentes de loja. Na primeira questão (“O que se consome mais?”), foi possível apurar que o produto mais vendido foi, quase unanimemente, o *Big Mac*, como demonstra o gráfico 2.

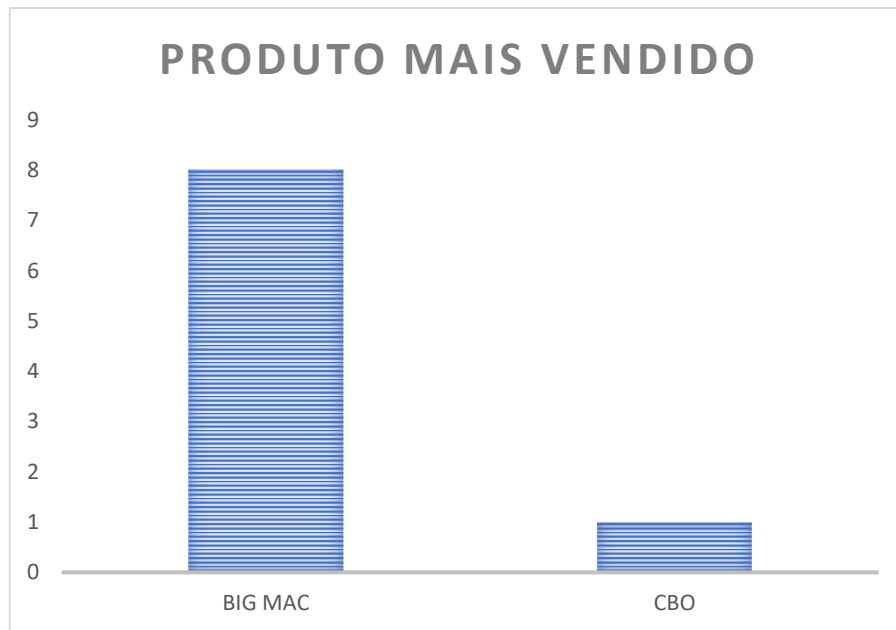
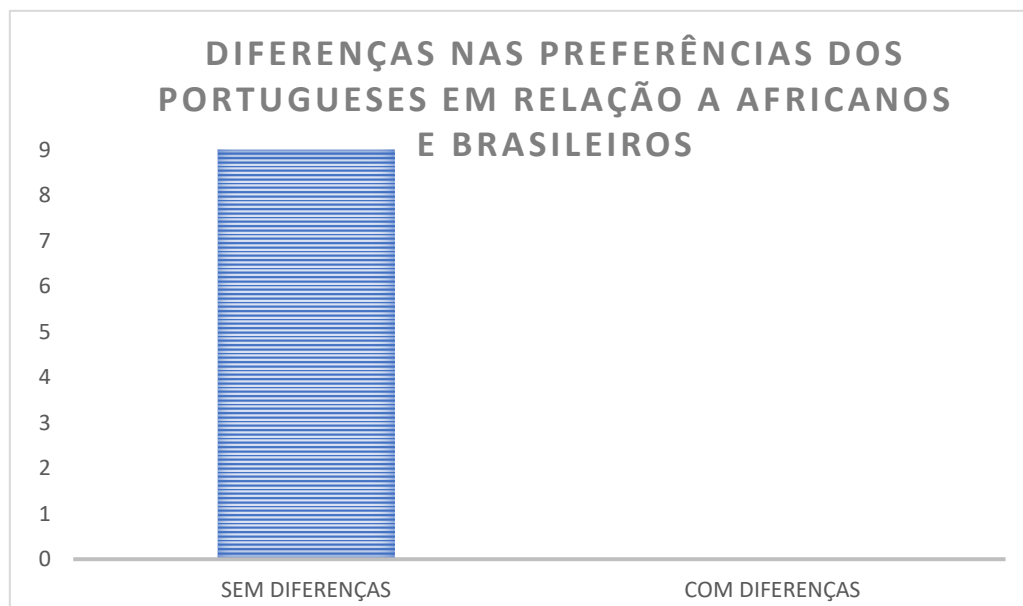


Gráfico 2 - Produto mais vendido nos restaurantes. Fonte: Elaboração própria

O gráfico 2 mostra a estratégia de sucesso de customização do cliente ao *Big Mac* que é mantido em todos os restaurantes da McDonald's no mundo, com exceção dos que não consomem carne de vaca, nos quais é substituído pelo *Maharaja Mac*.

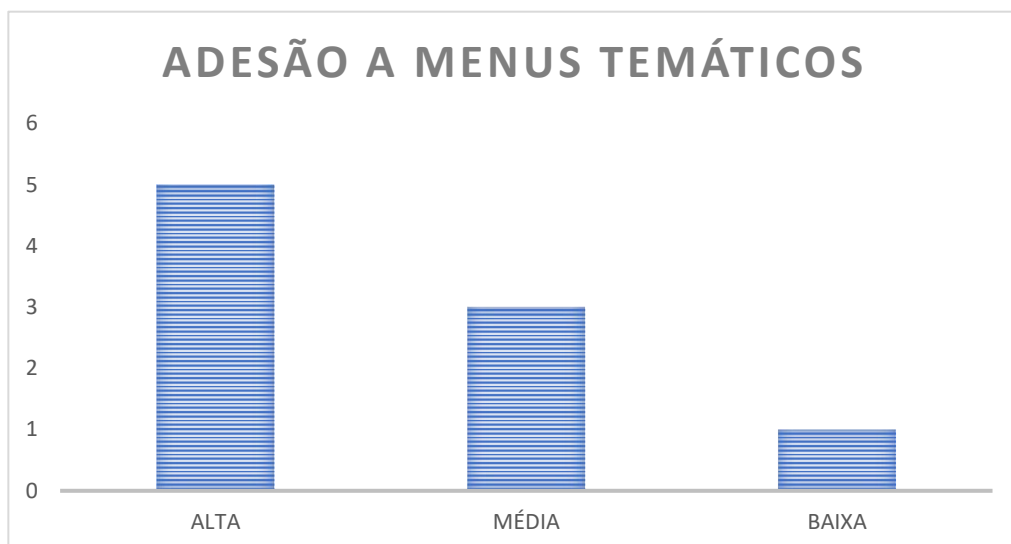
A posição dominante da McDonald's no mercado de *fast-food* está bem patente nesta reflexão devido à uniformização de processos, isto é, o consumo do *Big Mac* proporciona uma boa experiência aos seus consumidores, a nível de sabor e qualidade, independentemente do país em que se encontram. Logo, a padronização e consistência deste produto possibilita a perceção de uma forte identidade da marca, assim como um bom relacionamento com o cliente, o que se verifica pela dominância nas respostas à questão 1, assim como na questão 4, que iremos observar no gráfico 5.

Na questão 2 (“Tem noção se as preferências variam consoante as diferenças culturais, no que toca a consumidores de descendência africana e brasileira?”), o objetivo passaria por identificar possíveis diferenças nos pedidos de consumidores portugueses, para os consumidores com descendência africana e brasileira, dadas as diferenças culturais existentes. Porém, como é possível observar no gráfico 3, os entrevistados não souberam distinguir as escolhas entre ambos os consumidores, de forma unânime, pelo que não existem grandes diferenças a nível de consumo.



*Gráfico 3 - Semelhanças nas preferências dos portugueses, em relação aos consumidores com descendência africana e brasileira. Fonte: Elaboração própria*

Já a questão 3 (“Os menus temáticos têm adesão e que tipo de pessoas aderem?”), tem a finalidade de perceber se os clientes aderem aos menus temáticos, qual o grau de adesão observado e qual o tipo de cliente que mais adere. Como foi explicado e exemplificado no capítulo anterior, há uma estratégia cultural da McDonald’s de atrair os seus clientes, através de menus baseados na cultura e costumes alimentares do país em questão.



*Gráfico 4 - Adesão dos consumidores aos menus temáticos. Fonte: Elaboração própria*

De acordo com o gráfico 4, no geral, é registada uma média-alta adesão aos menus temáticos, o que demonstra a capacidade de adaptação da McDonald's de país para país, no que toca aos seus menus, baseando-se quase sempre em comidas locais, com a ajuda dos seus franquiados e de parceiros nacionais.

O McBifana e as sopas, especialmente o Caldo Verde, são os melhores exemplos da adesão a estes menus, já que a bifana e a sopa são comidas tradicionalmente portuguesas. A maioria realçou que quando a campanha está ativa, normalmente os consumidores tendem a aderir mais numa fase inicial, sendo que depois a procura vai decaindo, já que os consumidores voltam às suas escolhas habituais, dentro da sua zona de conforto.

Também foi referido que quando alguma campanha tem sucesso, a McDonald's está atenta aos desejos dos seus consumidores, caso desejem e solicitem que a campanha volte. O McBifana foi muito requisitado pelos consumidores quando deixou de ser vendido, ao ponto de voltar a ser comercializado, o que mostra uma excelente estratégia da McDonald's de aproximação e retenção dos seus clientes, ao satisfazer os seus pedidos.

Quanto à idade, não há grande distinção, pelo que os menus temáticos são vendidos, normalmente, a pessoas de todas as idades. As campanhas de saladas, porém, têm maior adesão pelo público-alvo feminino, assim como as sopas.

Na sequência do abordado na primeira questão, há uma correlação entre o gráfico 2 e o gráfico 5, sendo o *Big Mac* o produto mais vendido a turistas em 6 dos 9 restaurantes escolhidos, aquando da questão 4 (“O que é que os turistas consomem mais?”):

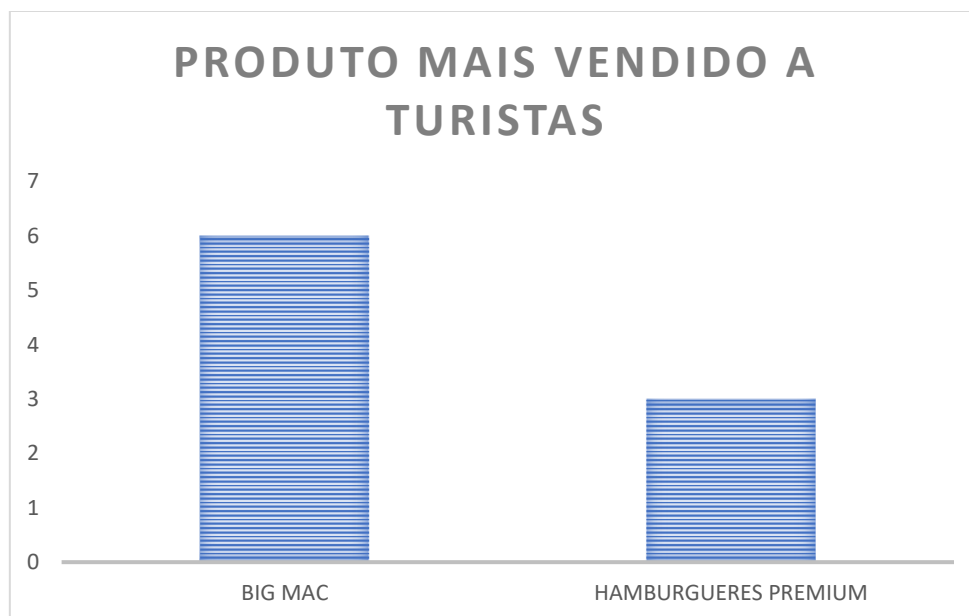


Gráfico 5 - Produto mais vendido a turistas. Fonte: Elaboração própria

Posto isto, mais uma vez o *Big Mac*, a demonstrar que o produto padrão da McDonald's é também o mais consumido pelos turistas, a nível mundial, por diversas razões, como a customização do cliente ao *Big Mac* e a garantia de uma escolha segura, o que permite que o cliente se sinta familiarizado com todos os processos.

Já os hambúrgueres *premium*, demonstram uma opção mais arrojada, com o intuito de explorar o mercado de sabores do país visitado. Algumas vezes até são solicitados vários molhos adicionais e batatas extra, de modo a tornar a experiência mais enriquecedora.

Quanto à questão 5 (“Tem noção se determinado tipo de nacionalidade, pede um determinado menu?”), esta foi colocada com a finalidade de relacionar a religião, hábitos alimentares e cultura, aos pedidos de consumidores de uma determinada nacionalidade, sendo os resultados obtidos os seguintes:



Gráfico 6 - Preferência de menus, por nacionalidade. Fonte: Elaboração própria

De facto, é de realçar que os consumidores, muitos deles imigrantes orientais e sul-asiáticos, têm a tendência a pedir hambúrgueres em que a proteína é o peixe (*Filet-o-fish*). Este dado é explicado pelas suas restrições alimentares, devido à sua religião. De recordar que a grande maioria dos consumidores provenientes do Médio Oriente e da Ásia Meridional, não podem consumir carne de vaca e porco, logo optam, pelos hambúrgueres de peixe ou frango.

Os gerentes de loja que responderam que não tinham perceção de que uma nacionalidade em específico tenha algum menu com maior procura, são os gerentes que pertencem aos restaurantes residenciais das cidades de Lisboa e Porto, pelo que a procura nesses restaurantes é mais local e não tanto estrangeira.

Alguns gerentes referiram a adesão dos franceses e ingleses ao *Filet-o-fish*. No caso dos ingleses, esta preferência era de esperar em mais restaurantes, já que um dos seus pratos mais tradicionais é o conhecido *Fish & chips*. Em relação aos franceses, o *Filet-o-fish*, sendo muito comum em França, também é bastante requisitado pelos mesmos em Portugal.



Por fim, a questão 6 (“Tem clientela espanhola? Se sim, há diferenças para os consumidores portugueses?”), efetuada apenas aos 3 restaurantes com maior proximidade a Espanha, foi colocada com intuito de perceber se as realidades culturais dos consumidores portugueses e espanhóis são distintas, o que, como é possível constatar no gráfico 7, não se confirmou:



*Gráfico 7 - Semelhanças nas preferências dos portugueses, em relação aos consumidores espanhóis. Fonte: Elaboração própria*

Os restaurantes fronteiriços não apontaram diferenças entre o consumo dos portugueses, relativamente aos espanhóis que se deslocam aos restaurantes. Porém, é de salientar uma observação dada por um dos gerentes, que afirmou que os consumidores espanhóis muitas vezes pedem hambúrgueres que não são vendidos em Portugal, pelo que muitas das vezes não têm a perceção de que os menus variam de país para país.



## 7. Conclusões

As principais conclusões obtidas neste estudo permitem responder às questões de investigação (QI) levantadas. Na QI 1, é possível apurar a estratégia de sucesso adotada pela McDonald's, sendo que passa por uma conjugação de fatores internos e externos à empresa.

Internamente, a McDonald's aposta fortemente na formação dos seus colaboradores *on-the-job*, na inclusão social e cultural dos mesmos e na contratação de recursos humanos capazes e bem instruídos. Além disso, realoca internacionalmente os seus trabalhadores, de forma a preencher vagas que fiquem disponíveis (Mujtaba e Patel, 2007). A aposta nesta estratégia permite um desenvolvimento cultural e social do colaborador, assim como uma redução de custos para empresa e um maior controlo financeiro sobre as suas subsidiárias.

Externamente, a estratégia da McDonald's passa por customizar o produto *Big Mac*, padronizar o design do restaurante e adaptar os menus aos países de destino, através de parcerias com fornecedores locais, de modo a familiarizar o consumidor com o restaurante, independentemente do país em que se encontre. O objetivo, de uma forma geral, é que o consumidor possa usufruir de uma refeição a preços acessíveis e com ingredientes de qualidade, aos quais está localmente acostumado.

Quanto à QI 2, a melhor forma de mitigação das diferenças culturais é a da adaptação ao mercado de sabores de cada país, através de um extenso e complexo estudo de mercado de sabores. Adicionalmente, é muito usual atenuar as diferenças culturais, através de acordos de colaboração com parceiros locais, para que os produtos vendidos sejam do agrado dos seus consumidores. Os clientes desenvolvem uma relação de lealdade com a marca, já que a mesma permite usufruir de produtos criados unicamente para o mercado em que se inserem, designados de menus temáticos.

Em relação à QI 3, a mesma está respondida no capítulo 6.3., no qual são mencionados todos os requisitos necessários para criar um franchising da McDonald's. O método de internacionalização via *franchising* possibilita a presença da McDonald's em muitos países, com um risco associado ténue, já que o investimento é incorrido pelo franquiado. O método de entrada via *franchising* tem ganho cada vez mais peso na internacionalização da McDonald's, visto que permite que o franquiado utilize o nome da marca, com a condição de cumprir com todos os requisitos estabelecidos pela

McDonald's, em prol da manutenção do ADN da marca por todo o mundo (McDonald's *Franchising*, 2023).

A QI 4 é parcialmente respondida de igual forma à QI 2, já que a estratégia de adaptação dos menus aos diferentes países de internacionalização da McDonald's é feita por acordos de colaboração com fornecedores locais, principalmente. A nível cultural, é necessário um estudo dos ingredientes locais utilizados e da religião ou religiões praticadas, de modo a prever que influência terão estes fatores na criação dos menus e, posteriormente, no sucesso da empresa naquela região. De notar que a Ásia é, sem dúvida, o continente com maior atenção ao aspeto cultural, devido não só à prática de várias religiões, como também à enorme variedade de especiarias e ingredientes utilizados no seu quotidiano, assim como a existência de restrições alimentares em alguns dos países asiáticos.

Por fim, as entrevistas com os gerentes de loja dos restaurantes selecionados, possibilitaram confirmar uma das estratégias utilizadas pela McDonald's, no que toca à customização dos consumidores, quer locais, quer estrangeiros, ao produto *Big Mac*, de forma a garantir uma posição dominante no mercado de *fast-food*. Além disso, foi possível concluir que os menus temáticos são um sucesso, uma vez que têm muita adesão, ou seja, os consumidores aderem à capacidade inovadora da McDonald's de criar menus com base nas preferências dos consumidores locais, o que remete para a QI 2 e QI 4, no diz respeito à forma como a McDonald's retém os seus clientes, através da oferta de produtos nacionais.

## Bibliografia

- Brook, S. (2005, September 23). "Ronald McDonald gets a makeover." *The Guardian*. Retrieved on December 1, 2012, from <http://www.guardian.co.uk/media/2005/sep/23/advertising.internationalnews>
- Cavusgil, T. S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International Business: The New Realities*, Global Edition (5th ed.). Pearson Education, 95-119
- Crawford, A., Humphries, S. A., & Geddy, M. M. (2015). McDonald's: A Case Study in Glocalization. *Journal of Global Business Issues*, 9(1).
- Crespo, N. & Tomás, M. J. (2017). A Internacionalização da Economia Portuguesa Casos de Sucesso Empresarial. *Temas e Debates*, (1ª edição), 179-194
- Dana, P. L. (1999). McDonald's Co.(Japan) Ltd. *British Food Journal*, 101(5/6), 496-499.
- Dash, K. (2005). Case history McDonald's in India. Harvard Business Publishing Education. Consultado a 20 de junho, 2023, em: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-mcdonalds-business-strategies-in-india/>
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*, 15(4), 361-380.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- Elzeiny, H., & Cliquet, G. (2013). Can Service Quality Be Standardized in a Franchise Network? The Case of McDonald's in Egypt. *Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains*, 255-268.
- Fancourt, L., Lewis, B., Majka, N. (2012). Born in the USA, Made in France: How McDonald's Succeeds in the Land of Michelin Stars. Consultado a 20 de junho, 2023, em: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2906>
- Filippaios, F., & Rama, R. (2011). Cultural distance and internationalization: the world's largest food and drink multinationals. *Agribusiness*, 27(4), 399-419.
- Flores, R. G., & Aguilera, R. V. (2007). Globalization and location choice: an analysis of US multinational firms in 1980 and 2000. *Journal of international business studies*, 38(7), 1187-1210.
- Gerhardt, S., Dudley, D., & Hazen, S. (2012). Franchising and the Impact of McDonald's. *Journal of Management and Marketing Research*, 10, 1.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1289-1306.
- Jayathilaka, U. R. (2022). The Determinants Of International Market Selection: A Study On Asia-Pacific Food And Beverage Manufacturing Firms. *Sage Science Review of Applied Machine Learning*, 5(2), 1-14.

- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of international business studies*, 37(4), 525-543.
- Khan, M. , & Khan, M. (2013). “I’m lovin’ it”—around the world: A case study of McDonald’s “glocalization”. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 2 (2), 64– 73.
- Khan, M. A., Sobaih, A. E. E., Lee, K., & Ha, I. (2022). Cultural differences and McDonald's: a multi-country comparative study. *International Journal of Business and Globalisation*, 31(4), 391-411.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Lisitsa, E. S., & Pavlovskaya, S. V. (2019). Global marketing and advertising development based on cultural specificities in the world. *Economic Journal of the University, Collection of scientific works of scientists and graduate students*, (42), 102-110. Consultado a 11 dezembro 2022, em: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/567/593>
- Markatos, G. (2006). TIME AND COMPETITION IN THE FAST-FOOD INDUSTRY: THE CASE OF McDONALDS. *The Cyprus Journal of Sciences*, 4, 177.
- McDonald’s (2023). Franchising. Consultado a 15 de setembro, 2023, em: <https://www.mcdonalds.pt/franchising/o-futuro-franquiado>
- McDonald’s (2023). McDonald’s no mundo. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonalds.pt/sobre-a-mcdonalds-portugal/mcdonalds-no-mundo>
- McDonald’s. (2023). Vários. Consultado a 20 de março, 2023, em: [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)
- McDonald’s Brasil (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonalds.com.br/cardapio>
- McDonald’s China (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonalds.com.cn/product/mcdonalds/hamburgers>
- McDonald’s Corporation (2023). Diversity, Equity & Inclusion. Consultado a 15 de setembro, 2023, em: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/jobs-inclusion-and-empowerment/diversity-and-inclusion.html#ourStrategy>
- McDonald’s Egito (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonalds.eg/eat/menu/Item/McFalafel>
- McDonald’s expands menu with 100% NZ lamb products. (2012). Scoop. Consultado a 23 de junho, 2023, em: <https://www.scoop.co.nz/stories/BU1208/S00433/mcdonalds-expands-menu-with-100-nz-lamb-products.htm>
- McDonald’s Índia (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonaldsindia.com/products.html>

- McDonald's Japão (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonalds.co.jp/en/menu/>
- McDonald's Marrocos (2023). A qualidade. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <http://www.mcdonalds.ma/qualite/nos-viandes-poulet>
- McDonald's Nova Zelândia (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://mcdonalds.co.nz/menu/serious-angus%C2%AE>
- McDonald's Reino Unido (2023). Menu. Consultado a 11 de agosto, 2023, em: <https://www.mcdonalds.com/gb/en-gb/good-to-know/about-farming.html>
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118.
- Meyer, K. E., & Tran, Y. T. T. (2006). Market penetration and acquisition strategies for emerging economies. *Long Range Planning*, 39(2), 177-197.
- Mujtaba, B. G., & Patel, B. (2007). McDonalds success strategy and global expansion through customer and brand loyalty. *Journal of Business Case Studies (JBCS)*, 3(3), 55-66.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. In *International Business*, 117-126.
- Perlmutter, H. V., Wind, Y. & Douglas, S. P. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.
- Raduzzi, A., & Massey, J. E. (2019). Customers satisfaction and brand loyalty at McDonalds Maroc. *African Journal of Marketing Management*, 11(3), 21-34.
- Shamaha RAM, Mason MC, Moretti A, Raggiotto F (2018). Investigating the antecedents of African fast food customers' loyalty: a self-congruity perspective. *Journal of Business Research* 86:446-456
- Slangen, A. H., & Van Tulder, R. J. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International business review*, 18(3), 276-291.
- Traill, B. (1997). Globalisation in the food industries?. *European review of agricultural economics*, 24(3-4), 390-410.
- UKEssays. (2018). Supply Chain Management of Mcdonalds in India. Consultado a 20 de março, 2023, em: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/supply-chain-management-of-mcdonald-in-india-marketing-essay.php?vref=1>
- UNCTAD (2023). Map of the least developed countries. Consultado a 15 de setembro, 2023, em: <https://unctad.org/topic/least-developed-countries/map>
- Wikipedia (2021). Vegetarianism by country. Consultado a 20 de março, 2023, em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Vegetarianism\\_by\\_country](https://en.wikipedia.org/wiki/Vegetarianism_by_country)

Wikipedia (2023). List of countries with McDonald's restaurants. Consultado a 15 de setembro, 2023, em:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_with\\_McDonald%27s\\_restaurants](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_with_McDonald%27s_restaurants)



## **Anexo**

### **Anexo A - Guião das Entrevistas**

1. O que se consome mais?
2. Se tem noção se as preferências variam consoante as diferenças culturais, no que toca a consumidores de descendência africana e brasileira?
3. Os menus temáticos têm adesão e que tipo de pessoas aderem (sopa, caldo verde, McBifana)?
4. O que é que os turistas consomem mais?
5. Se tem noção se determinado tipo de nacionalidade, pede um determinado menu?
6. Tem clientela espanhola? Se sim, há diferenças para os consumidores portugueses? (Nota: pergunta efetuada apenas a restaurantes fronteiriços)

### **Respostas Guião Entrevistas**

#### **McDonald's Olivais, Lisboa**

Nome: Cátia

Idade: N/A

Anos de trabalho: 7 anos como colaboradora, há 2 meses como gerente

1. O clássico *Big Mac*, sem dúvida
2. Pedem o mesmo que os portugueses, não noto diferenças.
3. Há uma grande adesão a menus temáticos, especialmente ao Caldo Verde e as sopas em geral. O McBifana apesar de já estar descontinuado também tinha uma grande procura, maioritariamente por portugueses, sem olhar à idade dos consumidores.
4. *Big Mac* e *Big Tasty*.
5. Dado que é uma zona residencial, não te consigo dizer, porque não há grande contacto com turistas.

#### **McDonald's D. Carlos I, Santos, Lisboa**

Nome: Eva

Idade: N/A

Anos de trabalho: 5 meses como estagiária de gerente de loja

1. *Big Mac*, *Double Cheese* e *Cheese Burger*
2. Quase sempre a mesma coisa, são muito parecidos aos portugueses.
3. Os mais jovens são os que normalmente optam mais pelas novas campanhas, estão mais dispostos a provar sabores novos. Neste momento, temos uma campanha de saladas, que está a ser requisitada maioritariamente pelas mulheres. No caso do McBifana, teve uma grande adesão inicial, porém foi retirado, porque já não estava a sair muito.
4. Os turistas têm maior preferência pelos menus grandes e hambúrgueres premium, *Big Tasty* e *CBO*, por exemplo. As mulheres estrangeiras, no geral, optam muito pelo *McPlant* que é um dos nossos hambúrgueres vegetarianos.

5. Os consumidores do Oriente têm maior preferência pelo *Filet-o-fish* e por douradinhos, por exemplo. Neste caso, os muçulmanos não comem nada com bacon.

### **McDonald's Ribeira, Porto**

Nome: Eduardo Pinheiro

Idade: 45 anos

Anos de trabalho: 20 anos como responsável de loja.

1. *Big Mac*.
2. Não há diferença, é parecido.
3. Sim, temos uma grande adesão e não há nenhuma tendência quanto à idade.
4. É mais Menu *Premium*, como é o caso do *McCrispy*, que temos em campanha agora.
5. As pessoas do Oriente e os franceses têm preferência pelos hambúrgueres de peixe.

### **McDonald's Bom Sucesso, Porto**

Nome: Laura Moreira

Idade: N/A

Anos de trabalho: N/A

1. A nível de hambúrguer, *Big Mac*.
2. Não, é muito semelhante.
3. Houve uma fase muito boa no início, mas depois foi decaindo, no caso do *McBifana*. As sopas são muito vendidas, sendo que a mais vendida é a de creme de legumes.
4. Os que vendemos mais são os hambúrgueres maiores, os premium, como o *Tasty Double*, com muitos molhos adicionais.
5. Não temos bem essa noção, como não é uma zona muito turística, mas diria que, por exemplo, as pessoas do Oriente consomem muito o *Filet-o-fish*.

### **McDonald's Vila Real de Santo António, Algarve**

Nome: José

Idade: 34 anos

Anos de trabalho: 1 mês como gerente, 12 anos como colaborador

1. O que se consome mais é o *Big Mac*.
2. Não há muita diferença, os consumidores com descendência africana têm maior preferência pelo *Big Tasty* e pela Fanta.
3. Sim, houve bastante adesão ao *McBifana* e às sopas, em geral.
4. Normalmente, optam mais pelo *Big Mac*.
5. Os ingleses têm preferência pelo *Filet-o-fish*, por exemplo.

6. É costume haver mais ao fim de semana clientela espanhola e, curiosamente, pedem os menus que têm na McDonald's de Espanha, mas não são iguais, por isso acabam por pedir *Big Mac*.

### **McDonald's Albufeira, Algarve**

Nome: Vanessa Fidalgo

Idade: N/A

Anos de trabalho: 10 anos como colaboradora da McDonald's

1. *Big Mac* e *Nuggets*.
2. Não tem qualquer diferença, é muito parecido. Noto apenas na bebida que os africanos costumam pedir que é a Fanta, mais especificamente.
3. A campanha em vigor, por exemplo, é o *McCrispy*, que tem tido muita saída, mas há pouco tempo tivemos o *Maestro Cogumelos* que não teve grande sucesso. As sopas têm bastante aderência. E são pessoas de todas as idades, no geral.
4. Sem dúvida as batatas é o que sai mais, assim como o *Big Mac*.
5. Temos algumas pessoas provenientes do Oriente, que não consomem porco, nem vaca, portanto vão mais para o peixe. Os franceses vão sempre mais inclinados para o *Filet-o-fish*. Os ingleses vão muito direcionados para o *Big Tasty* e para as batatas, para além do menu [que já vem com batata incluída] pedem sempre mais uma batata extra e também pedem sempre mais sal, não sei se é relevante ou não.

### **McDonald's Chaves**

Nome: Sónia

Idade: N/A

Anos de trabalho: 4 anos como gerente, 19 anos como colaboradora

1. É o *Big Mac*.
2. Não, é muito semelhante.
3. O caldo verde e as sopas no geral têm alguma adesão, o *McBifana* teve muito sucesso na primeira campanha, na segunda aposta não houve tanta adesão.
4. Também é o *Big Mac*.
5. Os ingleses tomam muito o pequeno-almoço e os hambúrgueres de peixe são mais os franceses, por exemplo.
6. Temos alguma clientela espanhola, mas é semelhante ao que os portugueses consomem.

### **McDonald's Portalegre**

Nome: Gabriel Pacheco

Idade: 24 anos

Anos de trabalho: 5 anos como colaborador.

1. Diria que é *CBO*.

2. Não há diferença.
3. McBifana não tinha muita adesão e as sopas também não têm muita saída.
4. Diria que é o *Big Mac* mesmo.
5. Os indianos vão normalmente para o *Filet-o-fish*.
6. Temos muita clientela espanhola, mas não noto grande diferença para o consumo dos portugueses, é muito idêntico.

### **McDonald's Avenida do Mar, Funchal, Madeira**

Nome: Pedro Marques

Idade: 40

Anos de trabalho: 20 anos como colaborador.

1. Depende das campanhas que temos, mas diria que, regra geral, e a nível nacional será o *Big Mac* o produto mais vendido.
2. Não noto grandes diferenças, é muito parecido.
3. Depende da campanha ativa, umas têm mais sucesso que as outras, sendo que as que têm mais sucesso acabamos por repeti-las. O caldo verde já o temos há muito tempo mesmo e sempre teve alguma adesão, o McBifana tivemos por uns tempos, mas sempre sem muita adesão, depois voltámos a ter devido a um elevado pedido nas redes sociais. Na primeira semana, um sucesso, houve uma elevada procura, mas momentânea. Quanto à idade não tenho noção, já não me recordo.
4. *Big Mac* no geral, é o mais vendido.
5. Consumidores do Oriente têm maior preferência pelos hambúrgueres de frango, como proteína. Os franceses, no geral, gostam muito de peixe, pelo que pedem muito o *Filet-o-fish*, o que não impede que peçam também o clássico *Big Mac*.