

CARMEN LUCIA RODRIGUES ALVES

O EVANGELHO SEGUNDO O McDONALD'S

UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO DA *FAST-FOOD*

Pontifícia Universidade Católica

São Paulo – 2006

CARMEN LUCIA RODRIGUES ALVES

O EVANGELHO SEGUNDO O McDONALD'S

UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO DA *FAST-FOOD*

Dissertação apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em História (Área de Concentração: História Social), sob orientação do Prof. Dr. Antonio Rago Filho.

**Pontifícia Universidade Católica
São Paulo – 2006**

BANCA EXAMINADORA:

Às minhas filhas, Maria Carolina e Maria Helena, e a meu companheiro José.

AGRADECIMENTOS

A concretização de um trabalho intelectual – mesmo, muitas vezes, parecendo um ato – individual, está rodeada do coletivo, ou seja, de várias pessoas que, de forma direta ou indireta, acabam se fazendo presentes. Assim, foram muitas as pessoas que estiveram a meu lado neste momento, que envolve contrariedades, uma mescla de angústia com uma satisfação inigualável. Tentando não esquecer de todas, presto aqui meus sinceros agradecimentos.

À Capes, pelo auxílio financeiro concedido.

Ao Dr. Jorge Luís Mantoan, que, com sua sabedoria médica e humana, foi determinante para o restabelecimento de minha saúde, sem a qual seria impossível a conclusão deste trabalho.

Aos trabalhadores do McDonald's, em especial ao que forneceu a documentação e aos que se propuseram, de forma sempre singela, mas extremamente importante, fornecer informações mediante as entrevistas.

Às minhas professoras e professores do curso de mestrado da PUC-SP que, de diferentes formas, com suas críticas construtivas, contribuíram para a qualidade deste trabalho.

Ao professor Antonio Rago Filho, meu orientador, que sempre respeitou minhas colocações, sem, no entanto, deixar de apontar as seqüelas. Por sua sensibilidade e compreensão nos momentos difíceis, meus agradecimentos sinceros.

À professora Vera Lúcia Vieira, presente no Exame de Qualificação, por sua leitura atenta, reflexiva, e pelas sugestões, pela sabedoria compartilhada humildemente, por toda sensibilidade humana e intelectual, pelas observações valiosas e estimulantes.

Ao professor Lincoln Secco, pelas contribuições no Exame de Qualificação, que foram fundamentais para o aprofundamento teórico do tema, enriquecendo consideravelmente o trabalho acadêmico, por sua simplicidade e proximidade, demonstrando ser, mais que um intelectual de qualidade, um ser humano de igual valor.

Aos amigos e amigas.

A meus alunos da rede municipal de São Paulo, que dão sentido a meu ofício de professora, tornando-me uma pessoa mais completa.

À minha mãe, Maria Matilde, por toda dedicação e contribuição na criação de minhas filhas e nos cuidados a mim destinados, aos chás, às suas orações, e enfim, a seu amor.

À minha irmã, Maria Cristina, a qual esteve presente sempre que precisei, nas solicitações de contribuição junto a minhas filhas, por tantas buscas que fez de minhas filhas na escola quando nem eu nem meu companheiro podíamos ir.

Às minhas filhas, Maria Carolina e Maria Helena, amores da minha vida, de quem sempre busquei força. Desculpem-me pelos passeios que não pudemos fazer, pelos filmes a que não assistimos, pelas brincadeiras de que não participei, pelas conversas que, por vezes, tiveram de ser adiadas. Mas, acima de tudo, muito, muito obrigada pelos sorrisos, sempre transmitindo energia. A você, minha filha Maria Carolina, que já consegue entender mais a razão deste trabalho, milhões de beijos, todos que muitas vezes não estive perto para dar; mais ainda: obrigada por acreditar em mim, sua mãe, sempre me valorizando onde quer que esteja, seja em casa ou com as amigas.

E, finalmente, para meu companheiro José, a única pessoa que deixou marcas em toda a dissertação, acompanhando dia a dia meu esforço e torcendo pelo restabelecimento de minha saúde, sempre a meu lado nos momentos de crises, sempre pronto a abrir mão de suas coisas para me ajudar a concluir este sonho do mestrado. Obrigada pelas noites que passou sozinho enquanto trabalhava e nas que passou em claro comigo, quando precisei desabafar e trocar informações. Obrigada por compartilhar comigo sua sabedoria intelectual, que é tão rica e tão crítica, que me faz só admirá-lo mais e mais. Obrigada, enfim, por toda dedicação a nossas filhas. Obrigada por estar presente em todos os momentos de minha vida. Sem você, meu grande amor, não teria conseguido.

*Desconfiai do mais trivial,
na aparência singelo.
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.
Suplicamos expressamente:
não aceiteis o que é de hábito como coisa natural,
pois em tempo de desordem sangrenta,
de confusão organizada, de arbitrariedade consciente,
de humanidade desumanizada,
nada deve parecer natural, nada deve parecer impossível de mudar.*

Bertolt Brecht

RESUMO

Este estudo aborda o processo de produção da cadeia de *fast-food* McDonald's, resgatando a forma de produzir seus alimentos, a tecnologia investida, as definições sobre cor, aroma, gosto; as relações de trabalho, desde a estrutura funcional dos trabalhadores, a seleção dos funcionários e o treinamento para cumprir todas as funções que concretizam o processo produtivo. Enfoca, também, através da análise da propaganda de seus produtos, a ideologia que veicula, particularmente por ser uma cadeia de âmbito global.

ABSTRACT

This study approaches the production process of McDonald's fast food chain, recovering the way their meals are produced, the technology invested on them, the definitions about color, scent, taste, as well as the labor relations, from worker's functional structure, to employees' selection and training in order to allow them to accomplish all functions that substantiate the production process. By analysing McDonald's products advertising, this study also focus on the ideology it diffuses, particularly due to the fact that McDonald's is a fast food chain of global extent.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	XII
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XIV
INTRODUÇÃO	15
I – AMERICANIZAÇÃO E <i>FAST-FOOD</i> NO BRASIL	20
1.1 O ideal norte-americano: qualquer semelhança não é mera coincidência	20
1.2 McDonald's no Brasil – São Paulo.....	29
1.3 A grande demanda: seguro, familiar, rápido e barato.....	35
1.4 A estruturação fast-food.....	46
II – O TRABALHO NO PROCESSO PRODUTIVO DA <i>FAST-FOOD</i>	57
2.1 O trabalho como categoria fundante do ser social	57
2.2 Fordismo/toyotismo: o trabalho na atualidade.....	59
2.3 Ketchup na veia: o trabalhador ideal para o McDonald's.....	68
2.4 McTrabalhador: o trabalhador do McDonald's	71
2.5 Processos Judiciais: forma de resistência do trabalhador	78
2.6 A necessidade da ideologia para a rede fast-food.....	83
III – O MCDONALD'S NA TRILHA DA GLOBALIZAÇÃO	88
3.1 Globalização: McMundo.....	89
3.2 Cronômetro: o tempo da fast-food.....	91
3.3 O Padrão McDonald's	95
3.4 Hamburguerologia: a ciência do hambúrguer.....	99
3.5 Globalizando o sistema McDonald's	105
3.6 A Franquia McDonald's.....	116

3.7 McDonaldização dos fornecedores	123
3.8 A engenharia do paladar, do cheiro e do sabor	128
3.9 McIngredientes	131
3.10 A propaganda como forma de valorização da marca	141
CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
FONTES	152
BIBLIOGRAFIA	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Franquias, clientes e funcionários do McDonald's no Brasil (1997-2004).....	30
Quadro 2: Total de investimentos e faturamento da rede no Brasil (1997-2000)	39
Quadro 3: Novidades a ser oferecidas aos clientes na McLoja do Futuro.....	44
Quadro 4: Instruções constantes nos manuais – Dimensão operacional	105
Quadro 5: Tempo de vida dos produtos McDonald's.....	106
Quadro 6: Instruções para atendimento ao cliente McDonald's.....	109
Quadro 7: Instruções sobre aparência pessoal nos manuais McDonald's	109
Quadro 8: Procedimentos para o preparo do Quarteirão	113
Quadro 9: Outros dos principais fornecedores do McDonald's	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Caubói em comercial de cigarro da Marlboro.....	21
Figura 2: Propaganda da Coca-Cola no Brasil em 1942.....	23
Figura 3: Gráfico da distribuição dos restaurantes do McDonald's no Brasil.....	41
Figura 4: Ilustração da fábrica de hambúrgueres do McDonald's – <i>Food Town</i>	43
Figura 5: Gráfico dos processos trabalhistas contra o McDonald's	78
Figura 7: Croquis da cozinha do McDonald's	114
Figura 8: Imagem do auto-atendimento em Loja do McDonald's	115
Figura 9: Máquina <i>multimixers</i> para produção de <i>milk-shake</i>	118

LISTA DE SIGLAS

Abanet – Comitê de Internet da Associação Brasileira de Anunciantes
Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
Afim – Associação de Franqueados Independentes do McDonald's
CAO – Curso Avançado de Operações
CGP – Gerenciamento de Plantão
CGS – Gerenciamento de Sistemas
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CQ&AS – Qualidade de Segurança de Alimentos
CTRs – Centros Regionais de Treinamento
Febem – Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor
FGV – Fundação Getúlio Vargas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRM – Instituto Ronald McDonald's
(L) – Limpeza
(Q) – Qualidade
(S) – Serviço
SIF – Sistema de Inspeção Federal
TRT – Tribunal Regional do Trabalho
UH – Universidade do Hambúrguer

INTRODUÇÃO

O objeto deste trabalho é a rede de *fast-food* McDonald's na cidade de São Paulo, da qual buscamos resgatar o processo de produção de seus alimentos, como também a rotina dos trabalhadores de seus restaurantes, nas estações de produção dos alimentos e no atendimento ao público.

A rede já atendeu, desde sua chegada ao Brasil (em 1979), a mais de quatro bilhões de clientes e superou a marca de 577 milhões de Big Macs vendidos; é como se a população do Brasil inteiro tivesse ido McDonald's, aproximadamente, 21 vezes. No início, o local escolhido para instalar-se foi a cidade do Rio de Janeiro, no bairro de Copacabana, escolhida justamente por ser uma cidade um ponto turístico, o que facilita sua aceitação – uma vez que, por este local, passam diariamente inúmeros turistas de diferentes partes do mundo, que já estão familiarizados com a rede. Essa familiaridade, no entanto, é trabalhada para ser estendida ao consumidor local. Em São Paulo, o McDonald's instalou-se em 1981, em um ponto também bastante conhecido, a Avenida Paulista. Nesta cidade, sua expansão ocorreu de forma mais rápida: em 1984, lançou-se o *drive-tru* na avenida Juscelino Kubitschek e em 1985 foi inaugurado, na avenida Henrique Schaumann, o maior McDonald's da América Latina. Já o processo de franquia teve início em Brasília, em 1987. O primeiro aeroporto da América Latina a ter lojas da rede foi o Internacional de Guarulhos, na Grande São Paulo. São Paulo também foi a cidade escolhida para implementação de seu primeiro quiosque, na Estação Brigadeiro do Metrô.

A entrada da rede no Brasil, no final da década de 70, é explicada pelas mudanças organizacionais que vinham ocorrendo mundialmente e que atingiram o Brasil – tardiamente, se comparado a outras localidades. A forma de acumulação capitalista passava, então, por uma reestruturação, necessária após o período de crise que conheceu na década de 70, em que se viu obrigado a buscar um novo modelo de acumulação, rompendo, para isto, com o modelo fordista-keynesiano até então vigente. Na nova etapa de reestruturação do capital, que é cíclica, a internacionalização, possibilitada pela já existente globalização, permitiu às empresas multinacionais sua expansão, principalmente as do setor de serviços, em

busca de novos mercados. Estas condições objetivas impulsionaram a rede a buscar novos mercados fora de seu país de origem, os Estados Unidos, em que ocorria uma grande concorrência no ramo de comida rápida, devido à abertura de várias redes de *fast-food*, não só do tradicional hambúrguer, como também comida chinesa, mexicana e outras, reforçando a necessidade da expansão.

O Brasil foi o 25º país do mundo e o primeiro na América Latina a conhecer o McDonald's e a alimentar-se de seus lanches. A região Sudeste do País foi, inicialmente, a escolhida para expansão, por haver um alto índice de urbanização. Em 1980, a taxa de urbanização era de 82,79%, favorecendo diretamente esta forma de alimentar-se que é, fundamentalmente, urbana. A escolha do Brasil se deu também por ser este País um simpatizante – ou mais, um praticante – da cultura norte-americana, que já era bem aceita desde a época da Segunda Guerra Mundial, período em que os Estados Unidos expandiam sua política externa com a “política da boa vizinhança”. Por meio desta, buscava na América Latina novos mercados para exportar seu modo de viver, e conseqüentemente seus produtos. Essa americanização, desde o início e até os dias atuais, guardadas as devidas proporções, tem utilizado os meios de comunicação para firmar seu modelo de vida, ou melhor, sua forma de consumir.

O nome mais conhecido da rede, e também o responsável por seu projeto de expansão, é Ray Kroc, um vendedor de utensílios para lanchonete que, abismado com os grandes pedidos comumente feitos por dois irmãos proprietários de um pequeno restaurante para refeições ligeiras em San Bernardino, Califórnia, resolveu ir pessoalmente travar contato com eles. Depois de pouco tempo, passou a ser sócio dos irmãos Richard e Maurice McDonald, proprietários do primeiro McDonald's. Kroc, no entanto, distinguia-se bastante de seus sócios, que estavam confortáveis em sua vida pacata, e ganhando o que, para eles, era mais que suficiente para viverem confortavelmente. Ele queria mais e tratou, depois de inúmeras tentativas, de comprar o restaurante – já com um nome em forma de marca – para expandi-lo por todo o território norte-americano.

Em poder de todos os direitos comerciais da lanchonete, Kroc iniciou sua expansão em forma de franquia. Com grande persistência, depois de muitos altos e baixos e de muito desgastes com os franqueados, ele e sua equipe criaram um sistema de produção inédito na produção de alimentos, tendo como base a linha de montagem desenvolvida por Henry Ford na fabricação de carros. Esse

empreendedor do segmento de alimentação, não se dando por satisfeito, aprimorou constantemente tal processo, acabando por criar o Sistema McDonald's. Este se pauta, fundamentalmente, na padronização, que possibilitou sua expansão em escala global, como está posto hoje nos 117 países em que se instalou, de forma que se pode comer o mesmo lanche, feito com os mesmos ingredientes, da mesma forma e com o mesmo sabor em todos estes países.

A tecnologia, aliada a um treinamento constante de seus funcionários, tem permitido à rede sua consolidação no mercado. Seus trabalhadores (atualmente, em torno de 34 mil no Brasil) são, na maioria, jovens (pelo que a empresa se vangloria sobre um comprometimento social, ao lhes dar a primeira oportunidade de emprego). No o Brasil, com a constante diminuição dos postos de trabalho, o número de jovens em busca do primeiro é significativo, demandando, por parte dos governantes, a criação de políticas públicas direcionadas. Sendo assim, a oferta da rede, tornando possível ao jovem a entrada no mercado de trabalho formal, sem exigência de experiência e com possibilidade de plano de carreira, acaba atribuindo poderes inexistentes a esta forma de contratação – é como a *fetichização* do emprego.

Podemos afirmar que não é tão simples trabalhar nesta empresa, já que o funcionário tem e se moldar segundo as necessidades e objetivos desta. Ao contrário da afirmação de que contribui para a entrada do jovem no mercado de trabalho, constatamos, como se verá no decorrer deste trabalho, que a rede tem necessidade de contratar pessoas jovens porque suportam mais o esforço físico intenso exigido para acompanhar o ritmo de produção, que pede velocidade, versatilidade, com movimentos frenéticos de um lado para o outro, atentos ao apito e às palavras de ordem sempre ditas em tom alto e tendo, ainda, de acompanhar o acender e o apagar das luzes das máquinas. Neste sentido, o jovem se encaixa perfeitamente na lógica da produção da rede, uma vez que é capaz de suportar um trabalho físico mais intenso, além da facilidade de aprender e lidar com o novo, sem contar com o desejo e a ambição de construir uma carreira.

Como estímulo para atender ao objetivo de maior produtividade, a rede criou programas de motivação, que instauram a competitividade entre os jovens trabalhadores, tanto de forma individual como em equipes, buscando sempre o treinamento e o aperfeiçoamento de seus funcionários (em seus centros regionais de treinamento e na Universidade do Hambúrguer, de onde saem formados

“hamburgólogos”) – e tenta imprimir a tudo isso uma forma alegre, divertida, como se fosse uma gincana, o que é bem apropriado para essa faixa etária, que adora desafios. Desta maneira, o McDonald’s encontra nos trabalhadores jovens o potencial para seu crescimento, produtividade e lucro.

A padronização, peça-chave da rede, vai além da “montagem” dos lanches, feitas por esses funcionários, com molhos sempre dosados na mesma quantidade, alface cortada do mesmo tamanho, enfim, os mesmos ingredientes, sempre iguais e com o mesmo sabor, seja na unidade da avenida Paulista, nas regiões Norte, Sul ou Leste da cidade de São Paulo ou, ainda, na França, Inglaterra ou qualquer dos 117 países onde a rede está instalada. A rede aprimora constantemente essa padronização, criando seu próprio sistema de produção, denominado Sistema McDonald’s, que envolve todos os fornecedores, alguns exclusivos da rede, determinando a forma de plantio dos alimentos, de criação do gado e do frango, de armazenagem dos produtos e afins. Os fornecedores e suas indústrias têm de ser estruturadas de acordo com os padrões de qualidade do Sistema McDonald’s, o que garante a produção em grande escala de forma homogênea, possibilitando à rede tornar-se uma cadeia de âmbito internacional, levando a outros países o mesmo processo de produção, o mesmo sabor e a mesma aparência de seus produtos, tornando-a uma cadeia de escala global.

Dadas estas ponderações, observamos que, mais do que a inserção desta cadeia empresarial no mundo, interessou-nos a evidência das alterações que provoca nos hábitos alimentares de nossa população. Pois, embora, por um lado, responda a uma necessidade atual, que é a de comer rápido, o diferenciador que veicula em suas propagandas é o de que o comer rápido é, também, sinônimo de comer “bem”, isto é, de forma saudável, higiênica, com conforto e *status*, pois aparece como um bem de consumo de todas as classes sociais.

A amplitude do material que coletamos de diferentes fontes – entrevistas com trabalhadores da rede, advogados trabalhistas, consumidores, manuais de treinamento, reportagens de revistas e jornais, sítios virtuais instalados na rede mundial de computadores – permitiu-nos verificar como se dá, na prática, todo o processo produtivo do McDonald’s, a seleção de seus funcionários e os treinamentos aplicados a estes, expondo quase por completo a produção de cada uma das matérias-primas utilizadas em seus pratos.

A afirmação que queremos registrar a partir desta pesquisa é que o trabalho gerador é ainda de riquezas, ao contrário do que negam alguns estudiosos, ao colocarem a ciência e a tecnologia como produtora de valor. Sendo assim, seja ele trabalhador do McDonald's, de outra empresa ou função qualquer produtiva (como se dá nos moldes atuais da reestruturação produtiva, em que o trabalho produtivo possui mil faces), mesmo assim, continua sendo ele produtor de valor, ou seja, trabalho produtivo, como discutiremos adiante.

O processo produtivo da rede indica uma reestruturação na maneira de produzir. A reestruturação produtiva, nos dias atuais, acarreta mudanças profundas na forma de ser social. Com esta pesquisa, propusemo-nos diagnosticar as mudanças que esse fato traz para a vida cotidiana das pessoas envolvidas.

Até o presente momento, os raros trabalhos que dizem respeito ao McDonald's não discutem o mesmo tema da nossa pesquisa. Nossa abordagem, no entanto, não pretendeu tratar o McDonald's como um objeto de contestação à globalização imposta pelo capitalismo, nem ao seu plano político, o neoliberalismo, como tem freqüentemente ocorrido (França e Porto Alegre são exemplos da atuação contra o McDonald's, tido como símbolo capitalista global). Nosso trabalho enfocou a reestruturação produtiva no processo de produção a partir da análise da rede de *fast-food* McDonald's, resgatando e compreendendo o processo de produção e distribuição de seus alimentos, a tecnologia investida, as relações de trabalho, assim como a implantação deste novo modo de alimentar e viver na modernidade.

A dissertação foi, assim, organizada em três capítulos. O Capítulo I – Americanização e *Fast-Food* no Brasil apresenta a influência norte-americana em nosso País, que veio a favorecer a implementação da rede McDonald's em terras brasileiras, desenvolvendo no seu povo o hábito de alimentar-se em *fast-food* como uma forma segura, familiar e rápida. O Capítulo II – O Trabalho no Processo Produtivo da *Fast-Food* aborda o trabalho e sua aplicação em diferentes modos produtivos, fordismo e toyotismo, tendo como referência a prática dos trabalhadores da rede. Capítulo III: O McDonald's na Trilha da Globalização apresenta a discussão da construção do Sistema McDonald's, encontrado nos 117 países onde está instalado, alcançando, dessa forma, escala global, com o mesmo gosto, propiciado por um processo produtivo envolvendo desde o plantio dos alimentos, a criação de gado e de frango, que integraram a matéria-prima de seus produtos, até a finalização, com o preparo dos pratos.

I – AMERICANIZAÇÃO E *FAST-FOOD* NO BRASIL

*Venha provar meu brunch
saiba que eu tenho approach
na hora do lunch
eu ando de ferryboat
eu tenho savoir-faire
meu temperamento é light
minha casa é hi-tech
toda hora rola um insight
já fui fã do Jethro Tull
hoje me amarro no Slash
minha vida agora é cool
meu passado é que foi trash
(Zeca Baleiro - Samba Do Approach)*

1.1 O ideal norte-americano: qualquer semelhança não é mera coincidência

É possível flagramos na sociedade brasileira vários períodos nos quais identificamos a influência norte-americana. Nosso trabalho buscou o momento de maior ascendência desta influência. Pontuamos a época da Segunda Guerra Mundial por se tratar de um momento de maior aproximação entre Brasil e Estados Unidos. Essa iminência foi prioridade da política externa americana, a *política da boa vizinhança*, elaborada pelos Estados Unidos com o objetivo de buscar novos mercados na América Latina. Os meios de comunicação, com a ajuda dos efeitos das imagens publicitárias, passaram a ser usados exaustivamente para este fim.

O crescimento do mercado de massa norte-americano, no qual o consumo de bens materiais e serviços era o sentido da vida, tornou-se cada vez mais acelerado, fazendo com que os americanos vissem o crescimento econômico com grande

orgulho, acreditando ser seu estilo de vida, o *American way of life*¹, o ideal para ser seguido por todos. Aos americanos, homens brancos com valores religiosos protestantes, detentores dos traços e saberes do progresso, modelo ideal de capacidade e felicidade, deveria ser o paradigma para o restante da América, principalmente a Latina, uma vez sendo os norte-americanos um povo empreendedor, desbravador, que dominou e domesticou a natureza (diferentemente, por exemplo, de nós, brasileiros, que convivíamos com nossa natureza tornando este viver, na melhor das hipóteses, exótico, para não dizer inferior). Assim sendo, éramos um povo incapaz de gerir a própria natureza e convertê-la em progresso.

O desenvolvimento dos Estados Unidos era possível, segundo os próprios norte-americanos, pelo fato de viverem o ideal de democracia ligado à idéia de liberdade, de direitos individuais e independência, valores garantidos a todo povo americano, que supera toda diferença social. Ligada à idéia de democracia está a do progresso racionalista, segundo a qual se chegará à igualdade social por meio da razão; tomada pela ideologia burguesa como seu ideário, a liberdade econômica possibilitaria a transformação do mundo natural para a vivência do consumo, tida como a forma de vida verdadeiramente agradável, civilizada.

Figura 1: Caubói em comercial de cigarro da Marlboro.



Fonte: <<http://www.dg125.com>>.

¹ *American way of life* – “estilo americano de vida”; refere-se à euforia do consumo de inúmeros produtos, como automóvel, eletrodomésticos, sinônimo, na sociedade americana, de viver bem. Assim, consumir sempre mais, de preferência a última novidade e o último modelo, torna-se para a sociedade norte-americana sinônimo de felicidade, e nisto consiste o *American way of life*.

Contraditoriamente à idéia de progresso presente na sociedade americana está o culto ao tradicional, a vida pura, os valores familiares, a coragem do indivíduo desbravador, como representa nos comerciais de cigarro a figura do caubói, um dos principais símbolos norte-americanos, associado à liberdade e auto-suficiência, com imagem máscula, própria do indivíduo valente, forte, corajoso, figura venerada pelos tradicionalistas e condenada pelos revisionistas².

Toda esta visão mais tarde legitimaria a interferência dos Estados Unidos na América Latina, como fizeram, guardadas as devidas proporções, os desbravadores do Velho Mundo, que acreditavam-se portadores do saber abençoado e civilizador capaz de converter o selvagem. Assim, a região “atrasada”, povoada por pessoas selvagens, começando pelos índios e passando pelos mestiços (mistura de europeus, negros e indígenas), justifica os desdobramentos que este processo de dominação norte-americano impôs, com o objetivo de sermos guiados à luz dos valores norte-americanos. Essa forma de viver americana tomou por base o projeto liberal, que enfatizava a idéia de progresso, de liberdade, de direitos individuais, de democracia, de independência e de consumo, valores e direitos garantidos do povo americano.

O interesse de outros mercados consumidores de copiar o modelo americano de consumir já vinha de antes, uma vez que os Estados Unidos sempre buscaram novos mercados para dar vazão a seus produtos e sua forma de viver. O território da América Latina foi uma das regiões tidas pelos americanos como perfeita para a implementação do projeto expansionista, uma vez que, para eles, fazíamos parte do “atraso ibérico” e, assim, precisávamos ser convertidos “às luzes”; os capitalistas americanos seriam, dessa forma, ideais para levar-nos à superação do atraso e passarmos a ser um país realmente desenvolvido.

Deste modo, já no final dos anos 40, os Estados Unidos formulavam a *política da boa vizinhança*, obra do então governo Franklin Delano Roosevelt (1933-45), segundo a qual os Estados Unidos, conforme propalavam, esperavam promover e melhorar o nível de vida dos países da América Latina, em especial do Brasil. Os valores da sociedade norte-americana foram introduzidos no País principalmente por

² Hoje, essa imagem continua válida como forte símbolo americano, salvo, é lógico, o contexto histórico em que estamos vivendo. Assim se expandiu o velho jargão do cigarro: “*Terra de Marlboro, onde os homens se reúnem*”, atualmente ligado também à corrida de automóveis – como podemos visualizar nos carros de Fórmula 1 e nos macacões dos corredores, a exemplo do piloto brasileiro Rubens Barrichello, e ainda, corrida de moto, *rally*, Copa Mundial de Tênis, enfim, em inúmeros eventos pelo mundo afora.

propagandas pela consolidação da imagem do modelo americano a ser seguido. Os Estados Unidos deveriam ser para nós, brasileiros, um paradigma.

O principal responsável pela implementação do projeto de americanização no Brasil foi Nelson Rockefeller, um milionário americano, indicado pelo próprio Roosevelt para exportar a cultura norte-americana. Além disso, Rockefeller era um capitalista, e como bom capitalista buscava o lucro que poderia vir do comércio entre Estados Unidos e Brasil. Os veículos de comunicação brasileiros foram os principais responsáveis para implementação deste modelo. Os meios de comunicação foram tomados por anúncios de empresas americanas empenhadas em vender seus produtos. Em 1942 chegou ao mercado brasileiro a Coca-Cola, o sorvete Kibon e a revista *Seleções*, que alcançou a tiragem de cinco milhões de exemplares divulgando e enaltecendo a forma americana de viver. No que diz respeito à Coca-Cola, um dos símbolos do americanismo, difundida em várias partes, entrou no Brasil em 18 de abril de 1942, com forte campanha publicitária, sempre dentro da idéia do modelo americano de viver e consumir.

Figura 2: Propaganda da Coca-Cola no Brasil em 1942.



Fonte: <<http://www.abong.com>>.

Suas campanhas, sempre ligadas a figuras de pessoas saudáveis e felizes, iniciaram no Brasil – ainda sem a existência da TV, que só viria em 1954 – sua empreitada comercial. A propaganda do refrigerante conseguiu grandes resultados com a divulgação em cartazes e revistas como *Cruzeiro*, *Fon-Fon*, *Careta* e outras.

A campanha publicitária da bebida, com a finalidade de nacionalizar o produto, buscou ligação com o que os americanos identificam diretamente como nosso, o Carnaval. Assim, com o objetivo de reforçar a imagem e a ligação da bebida com o Brasil, lançou, juntamente com o jornal *Última Hora*, o famoso concurso musical Tamborim de Ouro. Nos anos 40, parte da população brasileira se interessava muito pelo cinema, assistindo constantemente aos filmes vindos de Hollywood; a Coca-Cola entrou e não perdeu esta oportunidade, passando a anunciar seu produto via arte cinematográfica.

O rádio era outro instrumento de diversão da população brasileira da época. Um dos programas de sucesso criado em 1945 na Rádio Nacional, Um Milhão de Melodias, alcançava uma enorme audiência, transmitido toda quinta-feira às 20 h 35 min, horário nobre do rádio, foi alvo das propagandas da Coca-Cola, fazendo que se tornassem famosos, além da própria bebida, seus *jingles*. Com estas propagandas e produtos, os americanos buscaram celebrar o *American way of life* e conquistar principalmente o brasileiro urbano de classe média.

Deste modo, podemos identificar um movimento que vai tanto da cultura para a economia como da economia para a cultura, como afirma Jameson:

Os Estados Unidos sempre fizeram um enorme esforço para assegurar a dominação de seus filmes em mercados estrangeiros – isso foi conseguido por via política, através da inclusão de cláusulas específicas em tratados e pacotes de ajuda econômica (JAMESON, 2002, p. 25).

Hollywood, um importante divulgador do modelo americano de vida e da *política da boa vizinhança*, não pode ser subestimado como sendo simplesmente indústria de entretenimento. Não foi por acaso que, no período de sucesso do cinema norte-americano, foram incluídas paisagens brasileiras e personagens latinos em seus filmes. A atriz Carmem Miranda é a mais conhecida de nós, brasileiros; contudo, nem todos os artistas latinos chegaram a fazer o mesmo sucesso e ganhar salários altos como os da artista, sempre apresentada com o mesmo estereótipo festeiro, composto de vestuário específico e inconfundível turbante repleto de frutas tropicais.

Zé Carioca foi outro personagem criado pelos estúdios Disney nos anos 40. Estreou nas telas em 1942, no filme *Alô, Amigos*, no qual apresentava ao personagem Pato Donald a América do Sul, enfocando, principalmente, o Brasil. Era o estereótipo preconceituoso do malandro brasileiro, ou seja, oportunista, inútil,

armador e preguiçoso, retratando a visão norte-americana sobre o povo brasileiro. Como bem evidenciou Ciscate em seu trabalho que mostra a construção de um olhar e de um pensamento sobre o Brasil e o brasileiro, que acabaram contidos na produção e na veiculação desse personagem,

Falar da imagem do brasileiro como “malandro” é tratar de uma relação, simultaneamente, de assimilação e estranhamento do estrangeiro para com o Brasil e da sociedade brasileira para consigo própria. Assimilação no sentido que a sociedade brasileira, sobretudo as camadas populares, incorporou e reelaborou uma imagem construída num processo cumulativo; continuamente, o estranhamento é o choque de culturas que silencia-se num jogo de dominação e de poder (CISCATE, 2004, p. 14).

Disney e seus filmes foram um importante divulgador da cultura norte-americana. No entanto, várias outras pessoas integram o quadro de figuras importantes na expansão dos hábitos norte-americanos, como Ray Kroc³ que, responsável pela rede de *fast-food* McDonald's, construiu um império adaptando o hábito da comida rápida a culturas estrangeiras. À primeira vista, podem parecer homens progressistas – afinal, inovaram como empreendedores. No entanto, são figuras conservadoras. Disney produzia anúncios publicitários para o Partido Republicano, legenda que também tinha apoio de Ray Kroc, que chegou a doar US\$ 250 mil para a campanha de Nixon em 1972. Nem mesmo se conheciam pessoalmente, o que também não foi obstáculo para que o *lobby* junto ao Congresso norte-americano para aprovação da legislação que ficou conhecida como “Lei McDonald's”, que permitia à rede pagar salários 20% mais baixos que o mínimo a jovens trabalhadores de 16 e 17 anos. A Lei teve aprovação do governo Nixon, no entanto, as outras empresas continuaram obrigadas a pagar o salário mínimo. Este acontecimento levou Kroc a ser acusado de tráfico de influência pelos democratas.

³ Ray Kroc (1902-84) é conhecido como fundador da rede de *fast-food* McDonald's, no entanto, a empresa já existia e pertencia a dois irmãos que deram o nome à empresa, Maurice e Richard McDonald. Kroc – na época, um vendedor de misturador, utensílio usado especificamente para o preparo do *milk-shake* – foi motivado a conhecê-los por ficar impressionado com o número de aparelhos comprados pelos irmãos para serem usados na única lanchonete que possuíam. Após o período de aproximação e de inúmeras tentativas, Kroc torna-se sócio da empresa, com uma parcela de apenas 5%. Em 1961, quando a rede já possuía 130 unidades, Kroc negocia com os irmãos a compra da empresa, como também o nome, que já vinha tornando-se uma marca. Kroc continuou na direção da empresa até sua morte, em 1984, sendo ele o principal disseminador da marca e da construção de um sistema de produção de alimentos desde o produtor até o consumidor final, como também o criador da franquia, justificando a fama de fundador da rede mundial de *fast-food* McDonald's.

Ray Kroc e Walt Disney tiveram o primeiro contato em 1917, quando fizeram parte do quadro da Cruz Vermelha. Os laços de amizade foram fortalecidos dentro da instituição pela cumplicidade que compactuaram ao descobrirem que ambos haviam alterado a idade para mais, a fim de que fizessem parte do quadro da Cruz Vermelha e combatessem na Europa. Depois de muito tempo, baseado nesta aproximação, Kroc enviou uma carta a Disney lembrando a antiga amizade, na qual aproveitava para cogitar a possibilidade de o McDonald's ser incluído na Disneylândia, que ainda estava em construção. O pedido não foi concretizado, pela exigência de Disney em aumentar o preço do lanche de dez para 15 centavos de dólar. A idéia era contrária à padronização que Kroc estava construindo dentro da empresa em todo o continente norte-americano. No entanto, o episódio não fez que a admiração que Kroc tinha por Disney diminuísse. O rei do cinema era modelo. Alcançou grande sucesso com apenas 21 anos de idade, o que causava em Kroc uma mistura de admiração e inveja. No entanto, do lado de Disney a admiração era direcionada a Henry Ford, por seu modelo de produzir, levando Disney a introduzir o modelo fordista na produção de filmes, passando seus estúdios a serem chamados “fábrica de diversão”:

em vez de desenhar cenas inteiras, os artistas recebiam tarefas rigidamente definidas e passavam horas e horas desenhando e pintando uma única personagem, enquanto supervisores vigiavam e cronometravam, o tempo gasto para se completar cada fotograma (...) a partir de 1930, o sistema de produção do estúdio passou a ser idêntico ao de uma fábrica de automóveis. Como colocou o próprio Walt Disney, que centenas de jovens estavam sendo treinados e encaixados em uma máquina para a fabricação de divertimento (SCHLOSSER, 2002, p. 53).

Para ilustrarmos a afinidade entre Kroc e Disney, apontamos alguns fatos que evidenciam a semelhança ideológica entre ambos. Durante a Segunda Guerra, Disney fez dezenas de filmes de propaganda militar; mesmo depois do final da Guerra continuou trabalhando com as altas patentes do Exército, tornando-se grande demonstrador da guerra fria, fazendo que os avanços técnicos americanos parecessem esplêndidos. Prosseguiu enaltecendo o progresso técnico com Wernher von Braun em *Homem do Espaço*, enfocando o programa espacial americano. Mais tarde, Von Braun veio a fazer parte do Exército alemão, defendendo fervorosamente o Partido Nazista.

Apesar dos desencontros anteriores entre Kroc e Disney, hoje estão aliadas as marcas McDonald's e Disney. O contrato mais expressivo ocorreu em 1996, com a publicidade dos personagens Disney em forma de “brindes” que acompanham o lanche direcionado ao público infantil⁴. Assim, o trabalho de ambos deu voltas e finalmente virou uma coisa só, ou seja, grandes marcas. Dessa forma, hoje você pode comprar quase em todo mundo um lanche feliz no lugar mais feliz da Terra. Como bem coloca um repórter norte-americano, “A coisa é maior que um hambúrguer. Trata-se da integração duradoura de duas grandes marcas”. Kroc e Disney já sabiam há tempos que a fidelidade a uma marca pode começar desde a infância:

anos atrás um pequeno punhado de empresas americanas tinha seu *marketing* direcionado às crianças – Disney e McDonald's, fabricantes de doces (...) hoje em dia a garotada é alvo das campanhas publicitárias de empresas telefônicas, petrolíferas, automobilística (SCHLOSSER, 2002, p. 73).

Especificamente no Brasil Walt Disney foi o principal divulgador do perfil brasileiro no cinema para o mundo, construído ideologicamente com a finalidade de selar laços de amizade entre Brasil e Estados Unidos (*política da boa vizinhança*). No entanto, por mais que tentasse, sempre projetou nas telas um povo brasileiro e uma América Latina com uma imagem preconceituosa. O interessante é que esta ideologia americana, apesar de discriminatória, vingou em nosso país, deixando o modelo norte-americano como referência de comportamento. Não é mero acaso o total de 850 lojas da rede McDonald's espalhadas pelo Brasil, quase a metade do número existente em toda a América latina. É o que o professor Antonio Pedro Tota chama de “imperialismo sedutor”:

Quando o primeiro tabaréu, observando os aviões e os pilotos americanos com seus gestos, mimetizou o “positivo”, com o dedão para cima, o Brasil já estava americanizado. Luiz da Câmara Cascudo, que detectou o fenômeno em nossos gestos, não previu a extensão do *thumbs up*. Além de substituir o tradicional aperto do lóbulo da orelha com os dedos para indicar algo bom ou positivo, o *thumbs up* tornou-se sinônimo de concordância, de amizade, de beleza, de interrogação, de bom-dia, de boa-tarde e boa-noite. Serve para quase tudo. Muito mais internacionalizado do que o “da pontinha” da orelha,

⁴ No Brasil, o lanche leva o nome de McLanche Feliz. Dentro de uma pequena caixinha de papelão com figuras de personagem da época, geralmente do filme Disney que está em cartaz, contém um lanche, uma porção de batatas fritas e um copo de refrigerante, além, é lógico, do brinde, geralmente a figura de um personagem relacionado ao filme. Entre os brindes distribuídos estão: os cachorrinhos Dama e o Vagabundo, Rei Leão, Tarzan, A Bela e a Fera e tantos outros.

usado até algum tempo. De Parnamirim Field, nos anos 40, o gesto que simboliza a nossa americanização espalhou-se pelo Brasil e pelo mundo. (TOTA, 2000, p. 10)

A americanização do Brasil se faz sentir em nossos hábitos e costumes, como bem escreveu Vinícius de Moraes em seu poema *História Passional, Hollywood, Califórnia*, no qual enfoca o jeito de sentar, de dirigir o carro, de acender o cigarro, de olhar a moça de lado, de segurar um copo e de comer em *fast-food*, descrevendo a influência norte-americana na forma de ser brasileira.

No que se refere à alimentação dos brasileiros, constatamos que a “americanização” foi capaz de introduzir hábitos em sintonia com o tempo produtivista internacional, exigido pela reprodução capitalista mundial. Há algum tempo, alimentar-se fora de casa, em pé e ainda rapidamente, abandonando o feijão-com-arroz, além de adotar o hambúrguer no cardápio, era inconcebível para os brasileiros. Hoje, a partir da *fast-food*, cujo representante maior é a rede McDonald's, uma nova realidade instalou-se no Brasil. Aderimos ao sabor e à praticidade dos restaurantes *fast-foods*, servidos em lanchonetes coloridas que invadiram, principalmente, os grandes centros urbanos. Todos, cada vez mais, fazem suas refeições nesse tipo de restaurante, onde prevalece o estilo da alta rotatividade, comendo rapidamente lanches prontos, para desocupar o lugar e cedê-lo ao próximo cliente. O arroz com feijão, maior símbolo do paladar brasileiro, foi desbancado pelo hambúrguer e pelas famosas batatas fritas.

O tema americanização tem gerado há tempos diversas polêmicas tanto de forma positiva – em que é defendida como sinônimo de progresso – como de forma negativa, em que uma potência como os Estados Unidos impõem sua cultura a outros povos (no caso, o Brasil), fazendo ligação com questões econômicas. O fato é que o mundo inteiro, ou pelo menos grande parte dele, assiste aos filmes hollywoodianos e come no McDonald's. Podemos, assim, concluir que o modelo americano de viver alcançou proporções globais – até mesmo em Moscou, depois da queda do Muro de Berlim, em 1989, foi instalado um *fast-food* McDonald's, a poucos metros do túmulo de Vladimir Lênin. Este acontecimento foi bastante explorado pela imprensa mundial, que enalteceu a vitória do capitalismo sobre o socialismo soviético. Podemos afirmar, desta forma, que o McDonald's é um dos símbolos mais conhecidos do imperialismo cultural americano, representando fielmente o *American way of life*, não tendo sido por acaso um dos símbolos escolhidos para protestos antiglobalização.

1.2 McDonald's no Brasil – São Paulo

Todos os dias, 1,5 milhão de pessoas comem no McDonald's no Brasil. Enfileirados, formariam uma fila de mais ou menos 600 km, o que daria para cruzar Portugal de ponta a ponta.

(Folha de Bandeja, McDonald's, 2006)

A chegada da rede de *fast-food* McDonald's no Brasil ocorreu no ano de 1979. Nosso país foi o 25º do mundo e o primeiro da América Latina a conhecer essa forma de alimentar-se. A primeira loja foi inaugurada em fevereiro de 1979, no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro. Dois anos depois, a rede foi ampliada para a cidade de São Paulo, sendo sua primeira loja instalada na avenida Paulista. Em 1984, foi lançado em São Paulo o sistema *drive-thru*, na avenida Juscelino Kubitschek, e já no ano de 1985 foi inaugurado, também em São Paulo, o maior McDonald's da América Latina, na avenida Henrique Shaumann. Neste mesmo ano a rede conquistou um recorde mundial, com a venda de 58.185 sanduíches vendidos em uma única loja durante o evento *Rock in Rio*. A primeira franquia brasileira foi inaugurada em 1987, em Brasília, DF. Em 1992 foi inaugurado o primeiro restaurante *fast-food* em aeroporto da América Latina, no Aeroporto Internacional de Guarulhos. No ano de 1993 foi inaugurado o primeiro Ronald's Place do Brasil, no restaurante da avenida Washington Luís. O primeiro quiosque em Metrô veio em 1999, na Estação Brigadeiro, São Paulo (McDONALD'S BRASIL, 2006).

De lá para cá a rede ampliou muito a quantidade de lojas, fato que hoje coloca o Brasil como um dos cinco países do mundo onde mais cresce o número de restaurantes. De acordo com dados da própria empresa, o cômputo de estabelecimentos da rede no Brasil aumenta cerca de 40% a cada dois anos. Como podemos observar no quadro abaixo, a rede chegou a atender, no Brasil, a cerca de 562 milhões de pessoas num ano, uma média de 1,54 milhão de pessoas por dia. Para o atendimento de todos esses clientes, o McDonald's conta hoje com 34 mil funcionários e 210 fornecedores. Diante desse quadro, o faturamento, apesar das

turbulências, passou de R\$ 1,3 bilhão em 1999 para R\$ 1,45 bilhão em 2000, chegando a R\$ 1,9 bilhão em 2004.

Quadro 1: Franquias, clientes e funcionários do McDonald's no Brasil (1997-2004)

Dados	1997	1998	1999	2000	2001	2003	2004
Número de restaurantes franqueados	134	201	250	280	287	221	141
Número de clientes atendidos (em milhões)	350	456	542	562	514	500	540
Número de funcionários	27.000	33.000	34.000	36.000	36.000	36.000	34.000

Fonte: McDonald's (2006).

No território brasileiro a rede possui 1.131 restaurantes e quiosques, espalhados por 134 municípios em 21 Estados e no Distrito Federal. Os últimos índices da empresa demonstram que em 2004 a rede atendeu, por dia, a cerca de 1,5 milhão de pessoas; assim, durante um mês, 45 milhões de pessoas, e por ano mais de meio bilhão. Não encontramos registros de consumo de alimentação fora de casa igualada à proporção que a rede alcança, apesar de oscilações momentâneas. A partir destes dados, chegamos à conclusão de que, de uma população de 181,6 milhões de brasileiros, é como se cada um deles tivessem ido ao McDonald's cerca de três vezes por ano. Não é por acaso que em 2004 a rede chegou à casa dos R\$ 5 milhões de faturamento diário no Brasil, a maior parte deste valor no Estado de São Paulo.

Mas, afinal, que fatores podemos apontar como os responsáveis pelo enorme sucesso desta rede de *fast-food* no Brasil?

Alguns fatores podem ser apontados como responsáveis por este êxito, no entanto, devemos, para isso, fazer uma relação histórica e material, relacionando a história brasileira com a história global para contextualizar a situação social mundial e brasileira no final da década de 70, quando o McDonald's se inseriu no Brasil, para identificarmos quais as condições da sociabilidade brasileira foram favoráveis para instalação do padrão *fast-food*, ou seja, buscar na realidade social efetiva elementos concretos para compreensão do resultado positivo da implementação desta rede no País.

O McDonald's pertence, na divisão econômica feita pelo capitalismo, ao setor de serviços, que teve sua expansão no período capitalista denominado "era de ouro", caracterizado pela internacionalização da produção industrial e de serviços, sob hegemonia norte-americana. No entanto, este modelo capitalista de acumulação, conhecido como fordista-keynesiano, entrou em crise nos anos 70, gerando no capitalismo, em escala global, a necessidade de uma nova reestruturação em seu modelo de acumulação. Assim, a partir desta crise, um novo modelo capitalista, com um novo modelo de acumulação do capital, iniciou-se, trazendo consigo a necessidade de fragmentação, legitimando a desconstrução da idéia de classe e gerando novas estratégias na organização social.

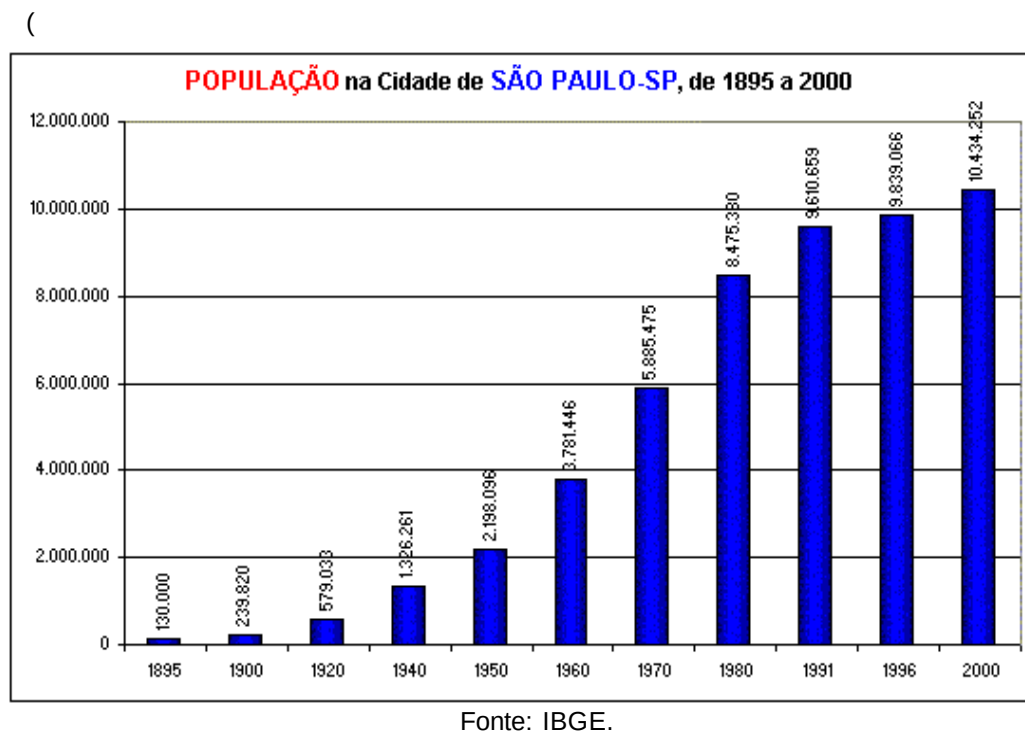
Na década de 80, podemos identificar estas mudanças organizacionais capitalistas evidenciadas na própria dinâmica da economia mundial capitalista, na qual a forma de acumulação estava sendo reestruturada com a globalização e a internacionalização da economia, em que empresas multinacionais, particularmente no ramo de serviços, buscavam novos mercados.

Nesse período, o Brasil ainda não vivia plenamente as propostas neoliberais. No entanto, um fator importante é a crescente urbanização e metropolização de algumas áreas brasileiras. O Sudeste, região escolhida inicialmente para expansão da rede, possuía em 1980 uma taxa regional de urbanização de 82,79%, criando uma situação de favorecimento para a implementação dessa forma de alimentar-se que é, fundamentalmente, urbana. O gráfico abaixo aponta o enorme crescimento da população na cidade de São Paulo, o que confirma o potencial desta cidade para os estabelecimentos de comida rápida e de produção de alimentos com grande aparato tecnológico.

Podemos identificar, dessa forma, que a chegada do McDonald's ao Brasil ocorreu num momento em que estávamos passando por mudanças na economia. O processo de desenvolvimento brasileiro vinha ocorrendo desde os anos 50, baseado em investimentos estrangeiros (diretos ou na forma de empréstimos externos) e em investimentos do Estado, modelo este que, na década de 70, levou o Brasil a ter o desempenho de um país desenvolvido, mantendo um ritmo de crescimento espantoso, se bem que à custa de uma crescente concentração de renda. Este modelo econômico já apresentava sinais de esgotamento no final da década de 70 e início da de 80, motivado, principalmente, pela crise mundial do sistema capitalista

dos anos 70. Esta situação abriu novos mercados para a inserção de novos ramos de atividades econômicas, como é o caso dos setores de serviços e alimentação.

Figura 3: Gráfico da evolução da população da cidade de São Paulo (1895-2000)



Apesar da crise econômica vivida pelo Brasil na década de 80, não é possível negar a existência de um promissor mercado consumidor, uma vez que já havia aqui grandes cidades, com destaque para São Paulo e Rio de Janeiro, em que o complexo demográfico era formado por uma importante concentração populacional.

A vinda da rede para o Brasil foi também fruto do processo de expansão, que teve início nos anos 70, quando o McDonald's deu impulso para o exterior em busca de novos mercados, onde não encontraria concorrência na atividade de *fast-food* – diferentemente do que vinha ocorrendo nos Estados Unidos, em que havia uma grande disputa no ramo de comida rápida. No entanto, havia uma questão a ser resolvida: como fazer a *fast-food* – em que as comidas predominantes são hambúrgueres, batatas fritas e *milk-shakes*, ou seja, essencialmente característica da cultura norte-americana e peça central do setor de serviços – ser aceita em outros países, com hábitos alimentares totalmente diferentes.

Para adequar-se a outros países e a outras culturas, a rede não modificou seu sistema, ao contrário, implantou seu sistema mudando as outras culturas,

tomando sempre o cuidado de não aparecer como algo vindo dos Estados Unidos, uma vez que sabedora da resistência à cultura norte-americana existente em muitos países, como Japão. Quando chegou por lá, em 1971, já existiam outros estabelecimentos de comida rápida, no entanto, os produtos da rede, para ser aceitos, tiveram de ser apresentados como sendo 100% japoneses, fato que comprova a oposição aos costumes americanos. Desta forma, a rede implementou uma parceria local em que todos – atendentes, gerentes e mesmo o dono – eram genuinamente japoneses. Hoje, no entanto, já podemos evidenciar mudanças socioculturais nesta sociedade, da qual possui um mercado de consumo, tendo se tornado familiar a comida oferecida pela rede, uma vez que já se encontram no Japão crianças e adolescentes para os quais o McDonald's é comum. Neste processo de trato com outras culturas, o McDonald's modifica seu cardápio, incluindo alimentos que são familiares a cada região e, por vezes, existentes unicamente no próprio país, adaptando-se e satisfazendo às circunstâncias locais e possibilitando, desta forma, o desenvolvimento da cultura da *fast-food*. Como aponta Isleide Fontenelle, divulga-se a noção de que

o McDonald's não significa homogeneização, de que respeita as culturas locais quando se adapta para vender hambúrguer com carne de ovelha na Índia – país em que a vaca é sagrada – ou fechando cinco vezes ao dia na Arábia Saudita para permitir as rezas muçulmanas. (FONTENELLE, 2002, p. 46)

Na verdade, quando a rede busca adequar-se à cultura local, tem como finalidade – além, é lógico, da comercialização de seu produto – evitar o choque cultural sem perder o caráter de padronização e homogeneidade de seus produtos. No Brasil, um exemplo que comprova este procedimento é o aproveitamento de frutas locais, como banana, maracujá, abacaxi e o refrigerante de guaraná. As dessemelhanças são notadas não somente em países diferentes, mas mesmo dentro do próprio país encontramos em regiões distintas cardápio díspares:

no Brasil encontramos disparidades regionais que saltam aos olhos tanto nos *menus* quanto no volume de vendas. A disputa que aconteceu em 1990 envolvendo a escolha do hambúrguer que faria parte do conjunto *standard* em Porto Alegre nos forneceu um bom exemplo da importância da cozinha local em relação àquela difundida pelas cadeias de *fast-food*. O previsível era que no "menu gaúcho" do recém-inaugurado McDonald's figurasse o hambúrguer simples, o mais barato e o que é mais frequentemente apresentado nos *menus* do mundo todo. No entanto, o "proprietário" local defendeu uma outra posição: o *menu* gaúcho que incluía um hambúrguer com mais

carne vermelha, mesmo se este “mais” se traduzisse por um aumento no preço do item. Assim, em vez do hambúrguer simples (45 gramas de carne), ele escolheu o “Quarteirão” (112 gramas de carne), para o *menu* gaúcho (RIAL, 1997, p. 163).

As diferenças não param por aí. O frango, por exemplo, tem uma maior taxa de venda em Minas Gerais, e o peixe, em cidades litorâneas como Rio e Salvador. Até mesmo o modo de oferecer o produto se diferencia nos exemplos citados; em Salvador, por exemplo, os nomes não podem ser complicados; já em Minas Gerais tudo tem de ser bem explicadinho, como retrata um responsável pelo *marketing* da empresa:

em Minas as pessoas querem que tudo seja bem explicado: em um sanduíche com queijo, a foto mostrava que havia uma fatia de queijo, enquanto havia somente a metade. Um cliente fez um escândalo porque queria a outra metade, dizendo que a foto era uma armadilha da loja (*apud* RIAL, 1997, p. 163).

Em São Paulo, região escolhida para nossa pesquisa, teve destaque a resistência dos consumidores paulistanos à utilização de cubos de gelo nos refrigerantes, o que obrigou a empresa a dar explicação, via imprensa, apresentando notas de esclarecimento à população paulistana nos principais jornais.

Como já afirmado, a entrada dos *fast-foods* no comércio varejista brasileiro se deu no período de 1980. No entanto, é importante ressaltar o grande crescimento e consolidação do sistema de franquias no Brasil neste período e o aumento considerável que vem tendo de lá para cá, aumentando, conseqüentemente, o interesse de novos investidores. No ramo de *fast-food* o Brasil é considerado um território com grande potencial de expansão, uma vez que vem aumentando espantosamente o número de pessoas que fazem suas refeições fora de casa, principalmente numa grande cidade como São Paulo, onde a distância para ir de casa para o trabalho é grande, o que leva muitas pessoas a fazerem suas refeições em lugares mais próximos do trabalho.

1.3 A grande demanda: seguro, familiar, rápido e barato

O serviço de *fast-food* vem sanar a dificuldade do tempo, oferecendo lanches rápidos e um serviço eficiente. Essa nova forma de alimentação é imposta pelo novo estilo de vida, em que o tempo tem de se adequar ao modo de vida. Isso se torna evidente ao analisarmos o cotidiano nos grandes centros, como São Paulo, onde foi realmente introduzida uma nova forma de alimentar-se, tendo em vista que o ritmo de vida imposto é o da velocidade, o que faz que as pessoas necessitem de serviços rápidos. Nessa conjuntura, a *fast-food* atende à demanda do tempo urbano, no entanto, como abordaremos, em diferentes bairros de uma mesma cidade o McDonald's atende a necessidades diferentes.

A sociedade brasileira possui um grande potencial consumidor, o que vem despertando grande interesse do mercado internacional, principalmente no segmento de comida rápida. Mesmo nosso País tendo um paradoxo, que é uma grande parte da população classificada como miserável e pobre, a outra fatia do mercado – na qual não se enquadra a massa da pobreza – tem um grande significado, uma vez que vem tornando-se consumidora ativa. A dimensão territorial do Brasil também é de grande importância para a exploração deste mercado, pois significa a possibilidade de expansão, de distribuição da rede, sempre com a preocupação de selecionar os diversos pontos comerciais escolhendo a melhor cidade, Estado ou bairro que atenda aos objetivos de mercado da empresa.

As cidades turísticas são também bastante procuradas; não foi por acaso que, para sua entrada no Brasil, o McDonald's escolheu a cidade do Rio de Janeiro, ponto turístico nacional, conhecido mundialmente, principalmente o bairro de Copacabana, onde a passagem dos turistas é quase obrigatória. As redes *fast-foods* em cidades turísticas são estratégicas, uma vez que a população é flutuante em determinadas épocas do ano, o que é muito importante para o modelo *fast-food*, pois pode ainda disseminar e proliferar o “gosto global” destas cidades para o restante do País. Ainda temos a vantagem de que, para alimentar-se nos *fast-foods*, principalmente no McDonald's, não é preciso falar a língua local, uma vez que o cardápio é quase o mesmo em todos os países em que ele está presente. Pode-se, ainda, valer-se de um cardápio iconográfico, em que as figuras dos alimentos falam por si, além de apresentarem um caráter familiar. Assim, as cidades turísticas são

lugares conhecidos em meio ao desconhecido, o que nos traz uma certa proteção compreensível, se pensarmos no sentimento de estranheza por que passam os turistas (como é o caso dos consumidores que entrevistamos para elaboração deste trabalho). Destacamos Luiza e Jorge: cada um com seu motivo, ao viajarem para fora do Brasil, buscaram a “familiaridade” do McDonald’s:

No meio dos anos 80 eu e meu marido resolvemos conhecer toda Europa. Conversando com amigos sobre a idéia, resolvemos montar um grupo, colocar a mochila nas costas e sair rumo à Europa. Dormíamos nos vagões dos trens, pois lá, de um país ao outro, se vai de trem. Para comer não havia discordância, íamos todos à busca de um McDonald’s, afinal, não importava em qual país estávamos, se falamos ou não o idioma, era só chegarmos e pedir um Big Mac e uma Coca-Cola e estávamos alimentados. Um dos motivos também que nos atraía era o preço: fora do Brasil o lanche é mais barato. (Luiza, professora, consumidora do McDonald’s, em entrevista para esta pesquisa).

O outro entrevistado, Jorge, é empresário da área de exportação o que conseqüentemente o obriga a viajar inúmeras vezes ao exterior. Atualmente, nosso entrevistado possui uma ligação comercial maior com o Japão e afirmou, em seu depoimento:

Todo mês viajo para o Japão a negócio. O fuso horário está se tornando um problema para mim, meu corpo vive desregulado. Quando chego em Tóquio vou direto para os escritórios negociar. Em seguida, vou para as cidades onde estão instaladas as fábricas, para ver de perto a qualidade do produto. Na hora da fome não tem jeito, já tentei comer em vários restaurantes de comida ocidental, mas o gosto é ruim. O único lugar que encontrei para comer foi o McDonald’s. Lá eu chego e me sinto em casa, sei o que vou comer, sei o gosto – aliás, já comi em vários outros países e é incrível, o gosto é o mesmo! Por este motivo, às vezes chego a levar um hambúrguer para comer no caminho das fábricas. Já cheguei a ficar 15 dias no Japão só comendo no McDonald’s. A única desvantagem é que engordo muito, mas fazer o quê... (Jorge, empresário, consumidor McDonald’s, em entrevista para esta pesquisa).

De acordo com os depoimentos, é compreensível a escolha da rede de *fast-food* para suas instalações sempre próximas a monumentos mundialmente conhecidos, como é o caso do bondinho do Pão de Açúcar, na cidade do Rio de Janeiro. O McDonald’s é, para os turistas (muitas vezes confundidos pelo desconhecido), um ambiente familiar. Até mesmo pessoas que não têm o hábito de ir a *fast-food* na cidade onde residem, quando se vêem longe de casa, na condição

de turista, em território desconhecido, buscam o McDonald's para se alimentar, o que os leva a sair do campo da incerteza, uma vez que, dentro dos *fast-foods*, já sabem o que comer, o valor e a forma de pedir, tendo em vista que o gosto é homogêneo em qualquer parte do mundo em que está situada esta rede. Os alimentos são, desta forma, homogeneizados em escala global, não sendo a língua barreira para o consumo. Podemos afirmar que existe muito mais que a homogeneização dos produtos: existe um *Sistema McDonald's global*.

No Brasil, há um obstáculo que a rede vem constantemente tentando superar, com a diversificação de campanhas e produtos: o preço. A baixa renda dos brasileiros impulsiona a criação de novas formas de comercialização para atingir as camadas mais baixas da população. É exemplo a estratégica campanha dos centavos, criada em 2002, que visava a combater a concorrência de outras redes e até mesmo os populares vendedores de cachorro-quente. A redução do preço ocorreu em dois *fast-foods* mais populares às terças e quintas-feiras. O hambúrguer, que na época custava R\$ 1,50, chegou a ser comercializado a R\$ 0,79, uma redução, segundo a própria rede, de 47,3%. O *cheeseburger* passou a ser vendido de R\$ 1,85 por R\$ 0,99 às quintas-feiras. “Para se ter uma idéia da vantagem oferecida, os clientes poderão comprar dois sanduíches quase pelo preço de um, a estratégia vai fazer com que mais pessoas tenham acesso ao McDonald's” (McDONALD'S BRASIL, 7/05/2002).

Esta campanha, no entanto, não foi a primeira: entre janeiro e março do mesmo ano, com o objetivo de tirar os “dogueiros” da cidade, criou a campanha “Aqui todo mundo pode”, em que o preço de alguns lanches foram reduzidos em até 30%. A novidade agora é o lançamento do queijo quente a R\$ 0,99.

O mercado consumidor da chamada classe C vem sendo alvo de várias empresas, como: Danone, TIM e Coca-Cola, entre outras. O McDonald's sabe o quanto é importante este mercado, formado por 40 milhões de pessoas, o que representa 34% do total de consumidores. De acordo com o jornal *Folha de S. Paulo*, apesar da baixa renda, esta faixa de consumidores consegue guardar no final do mês, em média, R\$ 128,00. Como afirmou o gerente regional do McDonald's Fernando Mammini, “A classe C se tornou estratégica para ampliar o público. Aumentamos a oferta de produtos mais acessíveis e começamos abrir lojas em regiões de população de menor poder aquisitivo” (FOLHA DE S. PAULO, 6/7/2003, p. B6).

Podemos observar que as localidades onde são instaladas as empresas de *fast-food* nas grandes metrópoles, como São Paulo, estão espalhadas próximas a linhas de metrô, o que vai ao encontro desta forma de alimentação: a rapidez e o ritmo acelerado. Outros pontos estratégicos são os terminais rodoviários e os *shoppings centers*, pelo grande número de pessoas que os freqüentam, além das unidades móveis, que vão à busca dos consumidores em feiras, eventos, festas regionais, estádio de futebol. Podemos afirmar que os locais escolhidos para implantação da rede *fast-food* McDonald's são centros privilegiados de consumo. No entanto, no decorrer de nossa pesquisa, deparamo-nos com um fato importante: a expansão da rede para as áreas das periferias das grandes cidades, no nosso caso, em todos os pontos da periferia de São Paulo. Mas o que faz ser necessário nestas regiões a *fast-food*, já apontamos, é a necessidade decorrente da escassez do tempo. Um motivo (afirmado acima) é a busca por novos mercados, fato que vem ocorrendo em nosso País, principalmente na periferia das grandes cidades; no entanto, ao contrário dos grandes centros comerciais, em que a rede atende às necessidades do ritmo de vida, a rede de *fast-food* nas periferias atende a uma necessidade totalmente contrária à dos grandes centros, ou seja, torna-se uma opção de lazer.

O artigo publicado pelo jornal *Folha de S. Paulo* em 2001, intitulado *Redes de Fast-Food Descobrem a Periferia*, elucida bem esta constatação. Segundo a reportagem, a chegada do McDonald's à periferia é uma consequência do modelo adotado para a expansão da rede desde a sua chegada ao Brasil, em 1979.

A tabela que se segue mostra o total de investimentos que vem sendo aplicado na expansão da rede no Brasil nos últimos quatro anos. "O Brasil é um dos cinco países onde a rede McDonald's mais cresce no Planeta. O número de restaurantes aumenta em cerca de 40% a cada dois anos no País" (McDONALDS, 2006).

Quadro 2: Total de investimentos e faturamento da rede no Brasil (1997-2000)

	1997	1998	1999	2000
Total de Investimentos (em milhões de R\$)	140	173	206	200
Investimento em expansão (em milhões de R\$)	87	104,4	123	110
Investimento em <i>marketing</i> (em milhões de R\$)	40	50	60	70
Investimento em treinamento (em milhões de R\$)	13	18,6	23	20
Faturamento (em milhões de R\$)	827,1	1.100	1.300	1.400

(Fonte: McDonald's (30/12/2000).

A política adotada pela rede tem sido a da extensão rumo aos bairros populares:

A chegada aos bairros mais populares começou por Madureira (Zona Norte do Rio), ainda nos anos 80, mas a massificação é um fenômeno recente. A rede inaugurou nos últimos anos lojas em locais como a avenida M'Boi-Mirim, na Zona Sul de São Paulo, em Mutinga (Zona Noroeste), Sapopemba (Zona Leste) e Itaquera (Zona Leste). (SANTOS, 2001, p. B8)

A reportagem prossegue e traz o depoimento de Felipe Vasconcelos, diretor de Expansão do McDonald's:

A maior rede de *fast-food* do mundo já dedica cerca de 15% dos seus investimentos em novas lojas, correspondentes a cerca de R\$ 20 milhões no ano passado, aos bairros da periferia, especialmente de São Paulo e do Rio. Das 80 novas lojas abertas no ano passado, 11 são nas periferias. Ainda segundo o diretor de Expansão da rede McDonald's: "As vendas na periferia não perdem para as dos centros. O menor valor gasto por lanche pelo morador dos bairros pobres é compensado pelo maior número de clientes" (SANTOS, 2001, p. B8).

Na periferia, no entanto, a *fast-food*, como já afirmamos, tem caráter de diversão, lugar de comemorações e lazer. De acordo com o McDonald's, a maior parte da receita nestas localidades vem nos finais de semana, quando as famílias comparecem para comer e se divertir. O diretor de Expansão da rede confirma a continuação de investimentos em áreas periféricas.

Os investimentos feitos no Brasil não param, afinal, nosso País tem destaque entre as subsidiárias da rede. Dentro do quadro mundial, a rede brasileira está entre

as oito melhores em desempenho financeiro, sendo o Estado de São Paulo o principal mercado, onde estão localizados 279 restaurantes, a maioria na Região Metropolitana. O investimento no Brasil anualmente chega à casa dos R\$ 200 milhões, direcionado à abertura de novos pontos de venda e implementação dos McCafés. De acordo com depoimento do próprio diretor de Comunicação Corporativa da empresa, a previsão é de abertura de mais 29 restaurantes, 70 quiosques e 30 McCafés, além da novidade do serviço de *delivery* “McEntrega”. A novidade funciona da seguinte forma: o cliente escolhe o que deseja comer, liga para o número da McEntrega e o atendente anota seu pedido, que será transferido para loja mais próxima e entregue na sua casa, no seu local de trabalho, enfim, em qualquer lugar onde o cliente esteja situado e que tenha a cobertura da McEntrega. O serviço funciona todos os dias, das 11 h às 23 h, toda entrega possui um lacre que é a garantia do produto e as entregas são feitas por uma empresa especializada, a *Speed Service*.

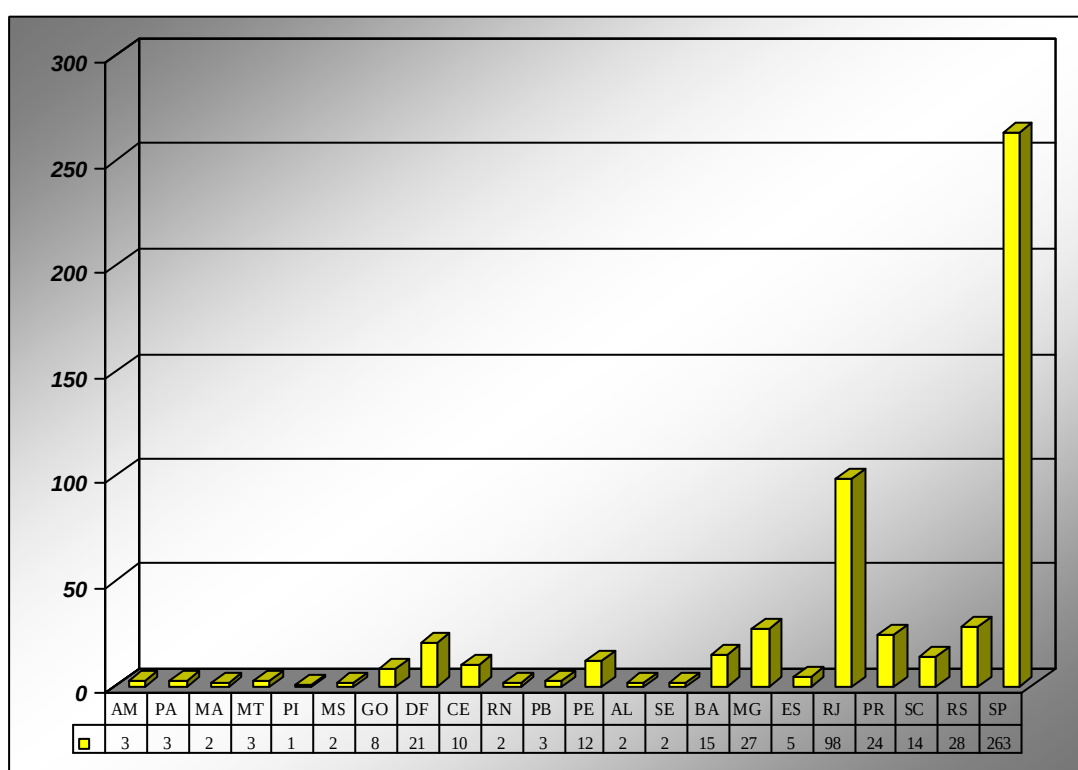
Outro diferencial que podemos apontar na cidade de São Paulo são as lojas McDonald's que abrem 24 h por dia. Em outros países também podem ser encontradas lojas 24 h, no entanto, estas se restringem a aeroportos e outros locais que funcionam ininterruptamente. Segundo depoimento de Flávio Escobar, diretor de Novos Segmentos da rede, “o Brasil é o único país que possui um programa específico que funciona 24 h” (McDONALD'S, 2006). Funcionar 24 h faz parte da identidade de grandes cidades como São Paulo, na qual há 18 pontos-de-venda com tais características, o primeiro dos quais foi inaugurado no bairro do Mandaqui, Zona Norte da cidade, em 2000. Os outros pontos ficam abertos de quinta a domingo ou funcionam em horários estendidos até as 2 h ou 5 h da manhã. A abertura ocorre em lugares onde há concentração de grande público durante a madrugada, impondo ao comércio a abertura permanente.

Outra novidade é criação da McInternet em algumas lojas. Esta novidade permite aos consumidores ter acesso à rede mundial de computadores por 15 minutos, bastando, para isso, apresentar o comprovante da compra de algum produto.

São Paulo tem um peso expressivo para o McDonald's – como evidencia o gráfico da página seguinte –, uma vez que representa um terço de toda operação no Brasil, afirma Fleischmann, presidente do McDonald's no Brasil, que foi o primeiro gerente do primeiro restaurante do McDonald's em São Paulo e considera-se um

profundo conhecedor das peculiaridades paulistas (McDONALD'S, 2006). Realmente, em São Paulo estão 32% dos 1.208 pontos-de-venda do País, 34% dos 34.000 funcionários e 39% do faturamento nacional. De acordo com dados da própria rede, a Grande São Paulo possui mais restaurantes que a Austrália. Dos 192 instalados na Região Metropolitana, 87 possuem *drive-thru*, 32 são lojas localizadas nas ruas e 73 em *shopping centers* e hipermercados. As lojas da rede em São Paulo vêm se tornando referência mundial em qualidade de operação, atraindo regularmente a visita de delegações vindas do exterior e de executivos de vários países da América Latina, como Chile, Colômbia, Argentina, Uruguai e Paraguai. Para se ter uma idéia, em 2001 o McDonald's fez uma análise dos 27.000 restaurantes espalhados, na época, em 119 países, e apenas cinco deles ultrapassaram a marca dos 2 milhões de atendimentos por ano. Um deles fica em São Paulo, no *shopping center* Interlagos (McDONALD'S, 2006).

Figura 3: Gráfico da distribuição dos restaurantes do McDonald's no Brasil



Fonte: McDonald's (2006).

Em São Paulo também está localizada a Universidade do Hambúrguer (UH)⁵, em Alphaville, inaugurada em outubro de 1997, com um investimento de R\$ 7 milhões. Sua criação tem como objetivo ser um centro de treinamento e formação de seus funcionários, para especialização em operações que envolvem todo o sistema do restaurante. É considerada, hoje, um dos centros de treinamentos privados mais avançados do Brasil.

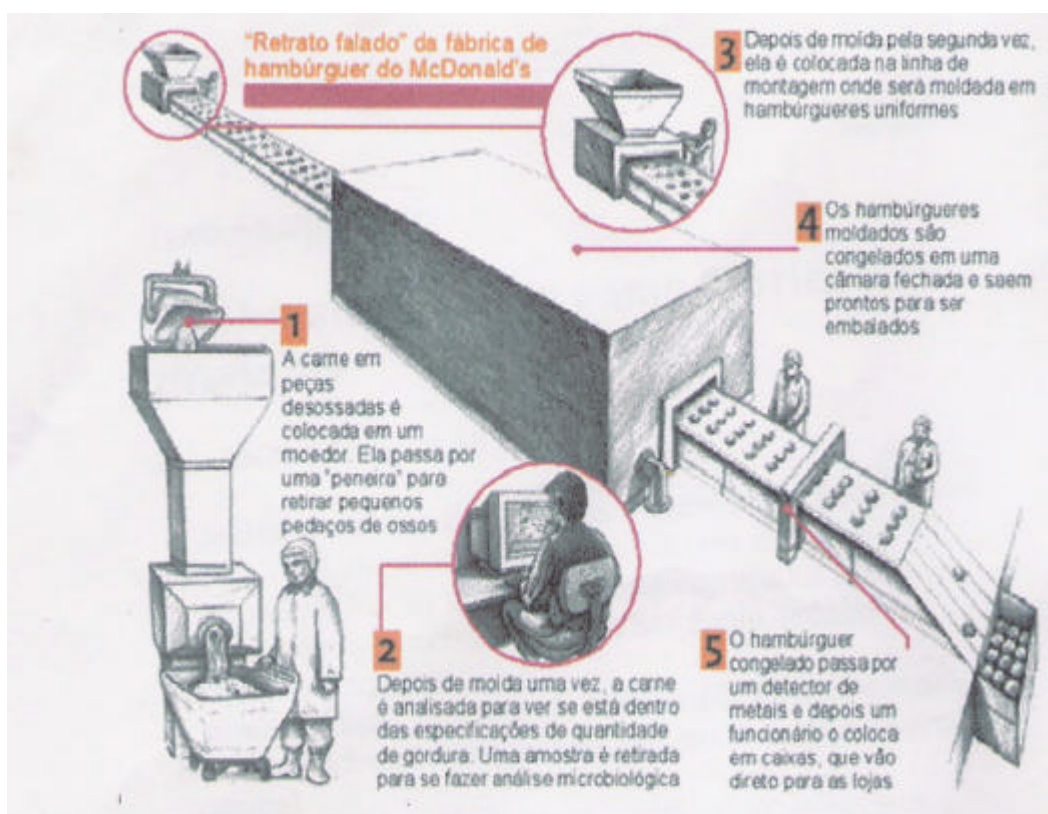
Na UH é possível oferecer simultaneamente três cursos para 240 pessoas. Os principais cursos são para os cargos de gerência e atendem tanto a pessoas que trabalham em lojas de propriedade do McDonald's como nas franquias. Os empresários franqueados também passam por um treinamento, para saber as regras da empresa e poder assumir sua administração de acordo com os padrões exigidos pela rede. Há também o Curso Avançado de Operações (CAO), que recebe, em média, 250 inscrições por ano e treina pessoas para o cargo de gerente operador, especificamente. Anualmente, a UH recebe cerca de 800 alunos para os diversos cursos. As pessoas que freqüentam os cursos, além das brasileiras, vêm de diversos países da América Latina e de língua portuguesa, como Portugal. Além do Brasil e Estados Unidos, existem universidades semelhantes somente na Alemanha, Japão, Inglaterra e Austrália (McDONALD'S, 2006).

Em São Paulo, ainda, é possível encontramos a *Food Town*, “Cidade do Alimento”, localizada próximo à Rodovia Anhangüera, na Zona Oeste da cidade. A fábrica foi mostrada à reportagem local da *Folha de S. Paulo*, Caderno Especial publicado em 13 de maio de 2001, com a condição de não haver fotografias, dado o receio de espionagem. A reportagem destaca as instalações, dizendo que são “ultra-assépticas” (para entrar, foi preciso que a equipe de reportagem vestisse roupas especiais e desinfetasse as mãos). Afirmam que dentro da fábrica há pouco contato humano com a comida. Toda carne é inspecionada duas vezes por membros do Sistema de Inspeção Federal (SIF) e análises microbiológicas são colhidas para que se possa rastrear qualquer problema que porventura ocorra. O hambúrguer, ao contrário do que muitos suspeitam, não é feito de minhocas, mas, sim, de carne bovina – mais precisamente, uma mistura da “parte dianteira com a ponta de agulha”, como foi colocado pela reportagem.

⁵ Abordaremos a UH mais detalhadamente em outra parte deste trabalho, item 3.4.

O vice-presidente executivo da cadeia afirmou para a imprensa: “se alguém passar mal por ter comido no McDonald’s conseguimos saber qual foi o lote com problema, pois fazemos o controle do abatedouro à loja”. A reportagem também teve acesso a fábrica dos produtos de frango, resultantes da mistura de parte da coxa, sobrecoxa e peito com tempero, além da pré-fritura de *nuggets* e hambúrgueres. A visita estendeu-se até a fábrica de pães, considerada modelo pela empresa nos Estados Unidos. A reportagem afirma que o contato humano com o produto só acontece na etapa final, quando os pães são embalados, sendo que 30% da produção destinam-se ao congelamento, e o restante segue fresco para as lojas. As duas fábricas, segundo a reportagem, comunicam-se com a distribuidora, que recebe, ainda, os materiais de todos os fornecedores, da alface aos copos. Tudo vai para o caminhão de entrega, em que a climatização é dividida em três partes diferentes para abrigar comidas congeladas, resfriadas e o material da loja, tudo alojado num mesmo caminhão de entrega. Na saída, a reportagem da *Folha de São Paulo* foi convidada a ir a uma loja onde é feita a parte final do controle de qualidade. Os hambúrgueres são fritos a uma temperatura de 74°C para matar o *E.coli* (FOLHA DE S. PAULO, Caderno Especial, 13 maio 2001).

Figura 4: Ilustração da fábrica de hambúrgueres do McDonald’s – Food Town.



Fonte: Folha de S. Paulo (Caderno Especial, 13 maio 2001).

Na Capital paulista pode-se viver, ademais, a experiência de comprar um hambúrguer numa McLoja do Futuro, cujo projeto-piloto fica em Alphaville, na Grande São Paulo. Os envolvidos no projeto não sabem dizer ao certo quantos anos são necessários para a loja do futuro se generalizar. As novidades são muitas e dizem respeito, basicamente, à intensidade da aplicação da tecnologia para preparo e no relacionamento com os clientes em um ambiente mais aconchegante e moderno. As principais mudanças, segundo a própria empresa são:

Quadro 3: Novidades a ser oferecidas aos clientes na McLoja do Futuro.

Principais mudanças:
1. Não será preciso enfrentar fila no caixa para fazer o pedido. Basta escolher uma mesa, colocar um fone de ouvido e pedir pelo computador. A comunicação com o atendente é feita por uma pequena câmera. Um funcionário entrega o pedido e recebe o pagamento. Outra opção, menos cômoda, é o totem eletrônico: o cliente toca na tela para fazer o pedido, imprime e vai até o caixa pagar o lanche;
2. Novo visual dos funcionários: a camisa listrada, a calça bordô, a gravatinha e o boné dão lugar a um uniforme mais discreto, em preto. O toque futurista fica por conta do colete prateado;
3. Para que o cliente possa relaxar, o restaurante tem confortáveis estofados. Não são de couro, mas é bem melhor que ficar em pé na fila;
4. Mesas e cadeiras têm formas retas e cores claras – apenas prata e branco. E uma observação: conseguiu achar o cesto de lixo? Não? Nem nós. Ou no futuro o lixo vai deixar de existir ou esqueceram mesmo do cesto.

Fonte: Linux (2005).

O McDonald's no Brasil é, ainda, ganhador de vários prêmios, entre eles destacam-se os das revistas *Carta Capital*, *Exame* e *About*, além dos prêmios do Comitê de Internet da ABA, Associação Brasileira de Anunciantes (Abanet) e da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

Em São Paulo, a rede conta com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), exemplo de excelência no ensino e pesquisa. A FGV elabora, através de informações qualitativas e quantitativas da empresa e de seus fornecedores, o relatório

econômico denominado McOnomics, no qual enfoca a cadeia produtiva. O relatório é elaborado pela GVconsult, segmento da FGV, e

quantifica o valor da produção, o valor adicionado, o consumo intermediário de insumos, os empregos, a renda, os investimentos, os impostos e as exportações geradas pelas atividades do McDonald's e os compara com os da economia brasileira e do segmento de alimentação (McDONALDS, 2006).

Vemos que, apesar de o Brasil ser um País ainda em desenvolvimento, com um capitalismo hipertardio⁶, estamos inseridos em um mundo globalizado, que coloca a cidade de São Paulo na condição de megametrópole com hábitos de consumo heterogêneos, em que o tempo e a rapidez são valores essenciais, muitas vezes mais próxima e parecida com cidades que estão a enormes distâncias daqui, localizadas em outros países, do que com os próprios Estados brasileiros; mesmo dentro da própria Capital paulista há uma disparidade de renda que produz também diferentes hábitos de consumo. Neste aspecto, concordamos com a afirmação de Ortiz, segundo a qual “a mundialidade da cultura penetra os pedaços heterogêneos dos países subdesenvolvidos, separando-o de suas raízes” (2003, p. 179). Ainda:

Não importa que haja diferença de 1000% entre renda per capita americana e a brasileira: a loja de chocolates Godiva ou a Fendi alcançam bom nível de venda em São Paulo, Paris, Buenos Aires e em Nova York. (...) o exemplo das franquias das marcas é um bom indicador (...) percentagem de franquias em relação ao PIB (0,7%) mostra uma participação na economia superior ao mercado espanhol, italiano e alemão. Daí o interesse das grandes firmas de *fast-food* – McDonald's (...) e das *griffes* de perfumes e confecções pelo mercado brasileiro. (ORTIZ, 2003, p. 178)

Um dado importante é que as empresas, principalmente as internacionais, preferem as grandes cidades para instalar-se, o que implica uma busca por mercados que ofereçam certas garantias. No caso do Brasil, temos como referência a cidade de São Paulo, onde se encontra a maior quantidade de restaurantes da rede. As grandes capitais são, desta forma, os lugares escolhidos primeiramente para o ingresso da empresa em outros mercados, o que justifica a entrada no Brasil, inicialmente, pelo Rio de Janeiro, cidade turística conhecida mundialmente, rota de

⁶ Segundo Chasin, essa forma particular do capitalismo brasileiro tem por parâmetro um caráter lento e tardio na sua constituição, com uma forma de ser específica que afeta todas as relações e categorias societárias, ou seja, lentidão por ausência de processos revolucionários, substituídos pela conciliação entre atraso e progresso sociais, modo de produção que desenvolve modelos arcaicos que possibilitam e emperra o desenvolvimento pleno do próprio capitalismo. Para maior aprofundamento, ver: Chasin (2000a).

uma grande quantidade de turistas que já estão familiarizados com a *fast-food* e, principalmente, com o McDonald's. As grandes cidades brasileiras não deixam nada a desejar. São Paulo, por exemplo, é altamente desenvolvida, possui um mercado de consumo significativo (semelhante a capitais de muitos países desenvolvidos) e, apesar de a distribuição de riqueza não ser homogênea, determinadas áreas têm um alto índice de consumo, indo para além do perfil do consumidor de *fast-food*.

A rede McDonald's do Brasil ocupa o oitavo lugar em vendas no *ranking* da empresa. O mercado da cidade de São Paulo é o mais importante, não sendo por acaso a escolha desta Capital para instalação de seu centro de treinamento, que é referência mundial, a UH, como vimos. Na periferia das grandes cidades como São Paulo, a rede ainda se torna um espaço de lazer de ordem esportiva e cultural. Nas periferias, a falta de espaços apropriados para atividades esportivas e de salas de cinemas e teatros e tantos outros espaços de caráter cultural leva a população a lotar as lojas nos finais de semana, fazendo a empresa ser considerada necessária tanto nos grandes centros, pela rapidez de suas refeições, como nas periferias, como fator de entretenimento.

1.4 A estruturação fast-food

Quinze minutos de fama
 Mas um pros comerciais
 Quinze minutos de fama
 Depois descansa em paz
 O gênio da última hora
 É o idiota do ano seguinte
 O último novo-rico
 É o mais novo pedinte
 A melhor banda de todos os tempos da última semana
 O melhor disco brasileiro de música americana
 O melhor disco dos últimos anos de sucessos do passado
 O maior sucesso de todos os tempos entre os dez maiores
 fracassos
 Titãs - A Melhor Banda De Todos Os Tempos Da Última Semana.

O McDonald's é fundamentalmente, produto do mercado de massa. Seu lugar de origem, Sul da Califórnia, é o berço desse tipo de negócio no ramo de alimentação, a *fast-food*. No início dos anos 30, o automóvel ganhava cada vez mais o mercado consumidor, era o grande desejo de consumo dos americanos. A produção em massa, desenvolvida a partir do modelo T de Henry Ford, favorecia cada vez mais a expansão e consolidação desse produto no mercado de massa:

No início dos anos 20, já havia oito milhões de carros nas rodovias americanas – um aumento de 300% em relação a 1915 – e este número crescia vertiginosamente, a uma taxa de três mil carros por dia, resultando em mais de um milhão por ano. Essa explosão deveu-se, obviamente, ao novo conceito introduzido por Henry Ford, que propôs produzir o carro em massa e, com isso, *torná-lo mais acessível à grande maioria da população*. (FONTENELLE, 2002, p. 54)

O automóvel foi o grande incentivador da abertura de rodovias e da expansão da indústria automobilística⁷, reservando uma certa tranquilidade tanto para os motoristas quanto para seus acompanhantes, um atendimento sem a necessidade de deixarem o automóvel, efetivando uma sociedade com maior mobilidade, conseqüentemente, favorecendo a idéia de serviço de atendimento às pessoas dentro de seus automóveis, o *drive-in*. Esse tipo de atendimento foi tendo tamanho sucesso que, na época, um reverendo fundou a primeira igreja neste sistema, na qual costumava pregar aos domingos de manhã em um cine *drive-in*. O ensinamento religioso era comunicado através de alto-falantes colocados em cada carro e atraía um enorme número de pessoas, sob o *slogan*: “Reze onde está, no carro, com a família”.

O carro deu aos motoristas uma sensação de independência e controle. Ir de um posto a outro não mais exigia conhecimento dos complicados horários de trens; não mais era preciso pensar nas necessidades dos outros passageiros, nem descobrir onde ficavam os pontos de parada. (SCHLOSSER: 2002, p. 30)

⁷ Entendemos ser importante ressaltar os benefícios obtidos pelas empresas automobilísticas, petrolíferas e de pneus, persuadindo empresas estatais e federais para a construção de estradas com o objetivo de não haver competição com os trens e bondes ainda existentes. Não se intimidaram, chegando a usar corporações de fachada com o intuito de adquirir as empresas de sistemas de bonde – destas, a principal foi a GM. Logo que obteve as estradas e avenidas por onde percorriam os bondes, foram retirados os trilhos e os fios elétricos, para dar passagem ao automóvel, transformando as empresas de bonde em linhas de ônibus – os quais eram fabricados, quase em sua totalidade, pela própria GM – e influenciando outras empresas automobilísticas a tornarem-se seus aliados. Apesar de alguns problemas com a Justiça, o reino do automóvel continuou avançando sem maiores problemas, fundamentando-se como meio de transporte mais usado (SCHLOSSER, 2002).

A Califórnia, graças às suas condições climáticas e geográficas, favoreceu a multiplicação desta forma de comercialização. Agora, a dependência dos indivíduos em relação ao automóvel criou os clientes motorizados, característicos desse tipo de serviço, que fez dessa massa motorizada seu público-alvo, surgindo grandes estacionamento com espaços em que eram desenvolvidos, em tempo integral, atendimento a clientes em seus automóveis por atendentes – em sua maioria, mulheres, mais tarde substituídas por garçonetes de patins –, como forma de agilizar o atendimento. Como bem exemplifica Schlosser, “Quem tem carro é tão preguiçoso que não quer sair do automóvel para comer, prefere o serviço de calçada”.

A rede de *fast-food* McDonald's, hoje mundialmente conhecida, não foi a fundadora desse tipo de comércio, mas, no mercado de massa, a primeira a obter sucesso em comercializar desta maneira recebe o crédito de inventor – dessa forma, não é errado imaginarmos o McDonald's criador da *fast-food*. No entanto, tem-se a informação de que o primeiro *drive-in* surgiu em Dallas, em 1921, com um comerciante que se dedicava a vender doces e fumo por atacado, alegando que, depois do automóvel, as pessoas tornaram-se “preguiçosas”, surgindo-lhe a idéia do atendimento aos clientes dentro de seus próprios carros (FONTENELLE, 2002, p. 51).

A rede McDonald's foi inicialmente criada pelos irmãos Richard e Maurice McDonald, e somente mais tarde veio a ser propriedade de Ray Kroc, hoje conhecido como fundador da rede. Com os irmãos surgiu o conceito de *fast-food*. Eram homens que saíram de sua terra natal para o Sul da Califórnia buscando novas oportunidades na vida. Nessa época, devido à Grande Depressão Econômica dos Estados Unidos, muitas pessoas perderam seus empregos e foram buscar em outras localidades novas possibilidades de sobrevivência. Uma região próspera e promissora era a Califórnia e, assim, foi para lá que se dirigiram os McDonalds. Inicialmente, tiveram vários empregos, desde carregadores de cenários em Hollywood até proprietários de um cinema, no entanto, nada deu certo, e os irmãos prosseguiram buscando novas oportunidades, até que, finalmente, tiveram a idéia de iniciar em um novo ramo de negócios, um restaurante. Assim, em 1937, os irmãos McDonalds abriram seu primeiro negócio no ramo:

o primeiro McDonald's representava um modesto esforço, mesmo para os padrões de *drive-ins*. Enquanto os irmãos cozinhavam as salsichas (não hambúrgueres), batiam os *milk-shakes* e atendiam aos fregueses sentados numa meia dúzia

de banquinhos, resguardados por uma cobertura abobadada, três garçonetes serviam os clientes estacionados no pátio (LOVE, 1987, p. 24).

Devido ao enorme sucesso do empreendimento, abriram mais uma unidade, agora em San Bernardino, que fica na região Leste de Los Angeles, local de concentração de um grande número de adventistas do sétimo dia e de trabalhadores de indústrias, responsáveis pelo aumento das vendas anuais que chegou a US\$ 200.000, elevando os irmãos à categoria dos novos ricos do local. Apesar do enorme sucesso e do aumento da fortuna, os irmãos eram pessoas simples, ou seja, de hábitos comuns, cujas diversões eram basicamente esportivas. Por não gostarem de avião, não se afastavam muito além de sua localidade. Em 1948 os irmãos já tinham construído uma fortuna com que jamais haviam sonhado em suas vidas, mas “Acabamos entediados. O dinheiro estava entrando e não tínhamos muito que fazer” (*apud* LOVE, 1987, p. 27).

Apesar do enorme sucesso no ramo de restaurantes, ambos começaram a diagnosticar certa limitação econômica no segmento. Os alimentos eram oferecidos a um preço considerado baixo e a força de trabalho tinha encargos elevados, além de ter de ser constantemente substituída, uma vez, que os trabalhadores eram atraídos para as indústrias que prosperavam e exigiam cada vez mais um número maior de funcionários, além de oferecerem um salário maior.

A clientela – composta, em sua maioria, por jovens adolescentes, com comportamentos bem diferentes do das gerações anteriores, frutos de uma sociedade em mudança, na qual a diversão já incluía o uso do automóvel – passaram a ser os freqüentadores assíduos dos *drive-ins*. Essa junção entre jovens e automóveis, típica da sociedade americana de consumo, foi bem representada nos filmes hollywoodianos, nos quais os jovens dirigiam seus automóveis em alta velocidade, ouvindo música em alto volume, bebendo Coca-Cola e mascarando chiclete. E essa era a representação do jovem consumidor americano, provocando uma enorme confusão por onde passava. Sendo assim, os irmãos McDonalds decidiram livrar-se desses adolescentes, que afastavam as famílias de seus restaurantes. Para isso, reformaram os restaurantes e analisaram que 80% do consumo era de hambúrgueres, e não de pratos como costelas grelhadas e outros

sanduíches⁸. Assim, resolveram concentrar uma maior atenção a esta iguaria, descartando outras, como as carnes grelhadas. Buscaram aumentar o volume de vendas melhorando a produção, ou seja, fazendo que se tornasse mais rápida:

Todo nosso conceito era baseado em rapidez, preços baixos e volume (...), buscávamos volumes grandes, bem grandes, reduzindo os preços e fazendo com que o próprio cliente se servisse. Deus, como eram lentas as garçonetes! Dizíamos a nós mesmos, que devia existir um jeito mais rápido de atender. (*apud* LOVE, 1987, p. 27)

Assim, o quadro de funcionários foi diminuindo gradativamente e os espaços, tanto de produção como de consumo, foram reelaborados, tudo objetivando maior produtividade em tempo menor. Os pedidos foram uniformizados, pois qualquer pedido que exigisse um procedimento de produção diferente implicaria maior dispêndio de tempo; assim, o menu era composto basicamente de hambúrguer, com ou sem queijo, três bebidas gasosas, além do leite, café, bolo e a batata frita, sendo que os clientes serviam-se a si mesmos, modelo *self-service*. Assim, os irmãos dinamizaram suas técnicas de produção. Aqui nos atrevemos a apontar a primeira reestruturação produtiva da empresa, que abordaremos mais adiante.

Quando reabriram – após três meses fechados para reforma –, em dezembro de 1948, os irmãos exaltavam seu novo sistema, denominando de “Sistema de Serviço Rápido” ou simplesmente *speedy*. No começo, este não alcançou o sucesso desejado pelos irmãos, no entanto, por acreditarem firmemente no novo empreendimento, deram tempo ao tempo e, no prazo de seis meses, o negócio começou a dar sinais de melhora. O perfil de seus freqüentadores mudou: em vez dos barulhentos e bagunceiros adolescentes e seus carros, foram as famílias que retornaram como consumidoras. Neste recomeço, uma atenção especial foi dada às crianças⁹:

⁸ O curioso do hambúrguer é sua gênese, russa. Conta-se que teria se originado de uma iguaria russa chamada *tartar stak*, feita com carne moída crua, provavelmente uma comida de camponeses oriundos da Tartária. O contato com essa alimentação teria se dado através de navegantes da Liga Hanseática – uma das corporações do comércio alemão com o exterior. Estes navegantes teriam trazido a novidade para o porto de Hamburgo – o maior porto continental da Europa, que foi, durante séculos, um ponto de encontro de culturas e cozinhas – e, provavelmente, preferiram cozinhá-la. Daí a origem do nome hambúrguer. Nos Estados Unidos, o hambúrguer teria chegado em 1904, tendo sido introduzido durante a feira mundial que ocorreu em St. Louis, no Estado de Missouri (FONTENELLE, 2002, p. 57).

⁹ No Brasil, foi veiculada na TV uma propaganda da rede McDonald's que nos faz lembrar a importância do consumo infantil para a empresa. A propaganda mostrava mãe e filho indo ao McDonald's. Chegando lá, sentavam-se. Em seguida, a cena mostra a criança comprando sozinha seu próprio lanche e voltando feliz para junto de sua mãe, que o aguardava sorridente e orgulhosa pela representação de independência do filho.

com o tempo as crianças vinham em bandos ao único restaurante em que podiam fazer sozinhos seus próprios pedidos. Eles adoravam vir ao balcão, vinham com 0,25 centavos na mão fechada e pediam um hambúrguer e uma Coca. Eles até podiam ver a mãe no carro, no entanto, sentiam-se independentes. Em pouco tempo a gente se dera conta de que isto era ótimo para o negócio. (*apud* LOVE, 1987, p. 29)

Assim, após um ano os irmãos recuperaram e aumentaram o movimento em suas lojas. No entanto, somente depois da introdução da linha de montagem (baseada no fordismo aplicado na indústria automobilística) é que começaram a obter o lucro almejado:

Numa indústria que se orgulhava de procedimentos extremamente personalizados, os irmãos começaram a substituir técnicas de preparação de comida consumidas pelo tempo por procedimentos de linha de montagem. Eles estavam anunciando uma nova era de automação no *food service*. Na verdade, os irmãos se enamoravam de qualquer aperfeiçoamento técnico que pudesse acelerar o trabalho e manter sua equipe de 12 homens – espremidos numa cozinha de quatro por seis metros – trabalhando como um time de campeões de ginástica. (LOVE, 1987, p. 30)

Dessa forma, o McDonald's foi o primeiro no ramo a utilizar a forma fordista de produção, ou seja, uma linha de montagem na preparação de alimentos, fato que resultou em sucesso decisivo para a empresa¹⁰.

Podemos afirmar, então, que a rede de *fast-food* McDonald's é uma história de sucesso do pós-Guerra, pertencente ao setor de serviços, como produtor para o mercado de massa. Daí utilizar uma forma de produção referente a uma determinada trajetória do desenvolvimento do sistema capitalista, no qual o fundamental é a proliferação cada vez maior de produção e consumo de produtos caracterizados pela fabricação em grande quantidade, de forma padronizada, levando ao barateamento e ao consumo em grande escala.

A forma de consumo em massa gerou nos indivíduos fatores não só de caráter econômico, ou seja, o hábito de consumir associa-se ao comportamento social e político que atinge a forma de ser das pessoas, tendo como princípio o crescimento do capitalismo e um novo tipo de sociedade racionalizada pelo capital. Como afirmou Gramsci (2001), este modelo de sociedade capitalista fez que os trabalhadores adquirissem uma disciplina em todas as áreas de sua vida, para que fosse possível a adequação à linha de montagem, a alta produtividade significando

¹⁰ Abordaremos adiante a forma de produção de alimentos do McDonald's.

também alto consumo; dessa forma, as pessoas trabalhavam para produzir em massa e para poder, também, consumir em massa.

O novo modelo de produção gerou novas necessidades, como maior velocidade, em um tempo cada vez mais reduzido, exigindo mudanças nos hábitos da vida cotidiana dos indivíduos. A necessidade de maior velocidade implicou também mudanças na forma de alimentação: agora, a vida nas grandes cidades não permitia mais às pessoas comerem em casa, passando as refeições a ser feitas fora de casa e preparadas rapidamente. Não se podia manter o mesmo ritmo de épocas passadas, em que comer e cozinhar eram quase um ritual. Desta maneira, foi introduzido outro ritmo aos costumes existentes, tornando-se fator propício para o surgimento e consolidação do sistema *fast-food*.

A rapidez não fica atada unicamente ao universo empresarial, sendo necessária uma sincronia entre produção e consumo que permeia a vida das pessoas nesse novo mundo moderno. Neste, tem-se no tempo o fator essencial para o conjunto de atividades da sociedade, não só no trabalho, mas no lazer, no vestir (moda), no consumir, ou seja, uma adaptação fundamentalmente necessária que exige dos indivíduos um novo ritmo para estar em compasso com a nova ordem das coisas. A modernidade é mobilidade, circulação, acentuada nos centros urbanos pelos meios de transportes, penetrando também nos hábitos simples, como alimentação que, com o advento das técnicas de conservação¹¹ e o barateamento (fruto do mercado de massa), transforma a comida em produção industrial. Fica, assim, possibilitada a internacionalização dos hábitos alimentares, antes impossíveis

¹¹Sobre as técnicas de conservação, foram incentivadas pela urbanização, que exigia uma maior abundância de determinados produtos. No século XVIII foram feitas as primeiras experiências que levaram ao surgimento da indústria de conservas. A aquisição do conhecimento científico sobre a corrupção dos corpos contou com experiências dizem respeito às ondas de calor e frio, as quais permitiram bloquear a ação enzimática e a infecção patogênica, tornando possível conservar alimentos de luxo em pequena escala. No século XVIII o cientista francês Denis Papin e o confeitiro francês Nicolas Appert desenvolveram de forma diferente técnicas para conservação de alimentos, um em vidro e outro em latas, levando o matemático Leibniz a imaginar a utilização destes alimentos para o abastecimento das Forças Armadas (o que, mais tarde, serviu ao Exército de Napoleão Bonaparte). Depois de algumas décadas é que Louis Pasteur formulou a teoria dos germes que permitiu fundamentar os conhecimentos existentes; conjuntamente, Pasteur elaborou a teoria da esterilização dos alimentos. Hoje, o processo de "pasteurização" é conhecido e utilizado mundialmente, principalmente pela indústria de conservas. O pioneiro na comercialização e na produção em massa de conservas foram os Estados Unidos. A técnica foi levada por um inglês que migrou para lá em 1817. A grande alavanca para o aumento do consumo das conservas norte-americanas foi a Guerra de Secessão (1861-65); após o final da Guerra, um vasto campo urbano se abriu para os produtos alimentícios industrializados. Para atender à demanda, a indústria introduziu equipamentos automáticos, permitindo uma maior produção e a automatização do trabalho (MONTANARI; FLANDRIN, 1997, p. 769).

pela limitação de produtos e ingredientes, que eram basicamente locais, com número limitado, usados fundamentalmente em comidas típicas e dependentes das estações do ano para proliferarem, como algumas frutas e legumes, que só nasciam em determinadas épocas. Os produtos passaram a ser industrializados, as técnicas agrícolas permitiram a colheita de alimentos em várias épocas do ano possibilitando seu consumo em escala mundial, distribuídos por multinacionais que abastecem as prateleiras de supermercados e hipermercados, substituindo o pequeno comércio. Desta forma, rompe-se com o local, passando a comida industrial a não ter nenhum vínculo territorial, ou seja, desterritorializando-se e perdendo sua singularidade – como é exemplo o hambúrguer, citado acima –, tendo com a modernidade mudado totalmente sua tradição para tornar-se comida industrializada, feita a partir de modelos de produção da indústria automobilística (fordismo), tornando-se de essência norte-americana. Todo este processo levou alguns estudiosos, como o sociólogo George Ritzer, autor do livro *The McDonaldization of Society*, a afirmar haver uma “mcdonaldização” do mundo, extrapolando a questão somente da tradição culinária, corroída em diversos lugares pela “americanização”, ou seja, o imperialismo dos *fast-foods*. Esta teria alcançado o modo de vida cotidiano como um todo, numa sociedade baseada em racionalização, industrialização e funcionalização.

O McDonald's, desta forma, dá-nos elementos para melhor entendermos esse fator de globalização da *fast-food*, espalhado por todos os continentes. Seus restaurantes, ou lojas, como também são chamados, redefiniram o significado da refeição, antes colocada, como aponta Ortiz, como uma espécie de comunhão coletiva:

momento ritualístico da reunião de todos (...) ela representaria um dos pilares do grupo familiar, a partilha da mesma mesa assegurando uma unidade à vida doméstica, podendo a comunhão familiar ser compreendida a partir da comunhão alimentar, o costume preservando a coesão dos membros (ORTIZ, 1994, p. 85).

A prática, até então estabelecida na alimentação, foi alterada, passou a ser estruturada de forma contrária à qual encontrávamos anteriormente: entrada, prato principal e sobremesa, feitas em horários predeterminados. Agora, a hora fixada dá vez a um horário variado em um lugar onde se consome o alimento muitas vezes de pé e sozinho, tudo pautado pelas novas exigências sociais, nas quais prevalece a

fragmentação. O McDonald's possui o sentido da modernidade, em que a cozinha artesanal deu lugar à cozinha industrializada, padronizada, podendo ser encontrada em várias partes do mundo, como afirma Ortiz: “no mundo moderno o alimento perde em substância e ganha em circunstância” (1994, p. 87). Nesse sentido, a alimentação segue as exigências da sociedade moderna, que fragmentou e acelerou também o hábito alimentar: a “*fast-food* é uma destas expressões de aceleração da vida (...) exprime a face interna da modernidade-mundo (...) a padronização é condição para alimentação rápida como os hambúrgueres do McDonald's” (ORTIZ, 1994, p. 86).

Podemos afirmar, deste modo, que alimentação nos grandes centros urbanos do planeta vem perdendo as características sociais. Assim, cada vez menos a alimentação está identificada com a cozinha e o universo doméstico, até porque se liga à idéia de alimentação doméstica à mulher, e esta se profissionalizou e vem sendo cada vez mais crescente o acesso feminino ao mercado de trabalho. Tudo isto tem tornado o tempo doméstico precioso e, sendo assim, é importante economizá-lo, até porque ainda não é unânime a participação dos homens nas atividades domésticas, mesmo em países desenvolvidos.

Este fato elevou ainda mais o número de refeições feitas fora de casa, como também fez crescer o consumo de alimentos industrializados. Os congelados são um dos itens industrializados que têm atingindo cada vez mais um número maior de famílias: trata-se, para alguns consumidores, de “uma forma superlativa do fresco, em suma, mais fresco que o fresco” (MONTANARI; FLANDRIN, 1996, p. 849). A tecnologia no setor de alimentos deu origem também às saladas pré-lavadas e aos legumes pré-cozidos. No campo dos produtos tradicionais frescos, podem-se mencionar alguns como certos queijos feitos a partir de técnicas artesanais, a exemplo do francês *camembert* que, apesar da tecnologia hoje aplicada, é considerado autêntico:

feito à base de leite fresco e “moldado na concha” por operários que eram os únicos a possuírem tal habilidade (...) com a segmentação dos mercados, alguns queijos *camemberts* confeccionados à base de leite fresco acabaram por se aperfeiçoar. Tiraram partido das contribuições da tecnologia mais moderna. Os operários foram substituídos por robôs e o *camembert* tradicional – em média, de qualidade bastante superior à de outrora – tornou-se um dos setores mais florescentes e rentáveis do mercado. (MONTANARI; FLANDRIN, 1996, p. 840)

No Brasil, o número de refeições feitas fora de casa tem aumentado consideravelmente ¹², não só nos restaurantes tradicionais, mas também, e principalmente, nos *self-services*, além da alimentação feita no próprio local de trabalho.

Devemos nos ater a um detalhe importante, referente à mudança de comportamento: ela não acontece de forma natural, ou seja, existe todo um conjunto de situações construídas que influenciam o comportamento dos indivíduos. Na sociedade capitalista, os produtos vão além do que Marx chama “valor de uso”, tudo se torna mercadoria, fonte de lucro, e o consumo vivido desta forma viabiliza a existência da forma capitalista. O que importa para o mercado de massa é produzir mais para vender mais, donde, a necessidade da padronização da produção e do consumo, ou seja, uma sociedade padronizada cujo estímulo principal é o lucro. Nesse sentido, as técnicas para produção de mercadorias na sociedade capitalista aumentam a mais-valia, ou seja, o lucro, mediante o aumento da produtividade. Desta forma, justifica-se a produção em massa com o uso da tecnologia, sendo importante nesta forma organizacional os artigos mais baratos em vez dos mais luxuosos, preponderando o que Marx chama de “valor”. Um exemplo é o próprio McDonald’s, do qual uma das chaves do sucesso foi a padronização, o que possibilitou o serviço rápido e a eficiência, ou seja, formas rígidas de administração, que não permitiam à rede diversificação – características do modelo fordista que, nos anos 70 e 80, entrou em crise, exigindo um novo modelo de desenvolvimento, uma reestruturação.

Nesse sentido, a ética extrapola sua condição filosófica: ela fica atada às necessidades econômicas do capitalismo, que muda as relações sociais e os valores éticos, sendo importante unicamente o desejo de consumir. Para esta proliferação do consumo em massa, a propaganda publicitária tem um papel fundamental, uma

¹² Quando as vendas do McDonald’s são comparadas com o total de despesas com alimentos realizadas pelas famílias brasileiras, tem-se uma melhor dimensão do peso da rede. Estima-se que, em 2004, cada família tenha despendido algo em torno de R\$ 571 por mês com alimentação. Desse valor, R\$ 434 referem-se à aquisição de alimentos *in natura* e industrializados — realizada em supermercados, feiras, mercearias, padarias etc. — para consumo nas residências. Os demais R\$ 137 são despesas com alimentação fora de casa, sendo R\$ 41,20 no segmento de serviço rápido de alimentação. No total do País, a despesa com alimentação somou R\$ 203 bilhões em 2004, sendo 76% de produtos *in natura* e industrializados para consumo em casa, e 24% despendidos em alimentação fora de casa. Do total de despesas com alimentação, a realizada em bares, lanchonetes e quiosques atingiu R\$ 21,5 bilhões. Dessa forma, estima-se que o McDonald’s detenha, no Brasil, cerca de 0,9% do mercado de alimentos, 3,8% do mercado de alimentação fora de casa e 8,5% do mercado de bares e lanchonetes. Do seu segmento, estima-se que a rede detenha 13,9% do mercado (McDONALD’S, 2006).

vez que diz aos indivíduos o que consumir para tornarem-se cidadãos, sendo, desta forma, o ato consumir o exercício da cidadania.

Temos, assim, na atual sociedade capitalista, a implantação de uma nova forma de viver que alcança todas as esferas da existência humana, desde o lazer até a alimentação. Esta perdeu a característica artesanal e foi tomada pelo mundo industrial e tecnológico; sendo assim, a produção desta alimentação vem atender às necessidades de redução do tempo, maior velocidade, acarretando um maior aproveitamento da produtividade e maior lucratividade. Nesse contexto, a vida cotidiana se harmoniza com o mundo das mercadorias.

(...) a alimentação torna-se, propriamente falando, um mercado de consumo de massa: a partir de então se processa como produto altamente transformado por procedimentos industriais de vanguarda. Concebidos e comercializados com o apoio das mais modernas técnicas do *marketing*, *packaging* e publicidade, são distribuídos por redes comerciais que não cessam de aperfeiçoar seu poder e complexidade, colocando em ação uma logística extremamente elaborada. Trata-se, com uma frequência cada vez maior, de produtos de marca (pelo menos, num primeiro tempo), porque os distribuidores colocam logo em destaque sua própria marca, que tem necessidade de considerável investimento publicitário (MONTANARI; FLANDRIN, 1996, p. 846).

Deste modo, tornou-se global esse tipo e maneira de alimentação oferecida pelos restaurantes *fast-food*, com destaque, particularmente, para a cadeia de âmbito internacional McDonald's, favorecida pelas transformações econômicas, políticas e sociais do mundo globalizado.

II – O TRABALHO NO PROCESSO PRODUTIVO DA *FAST-FOOD*

2.1 *O trabalho como categoria fundante do ser social*

O trabalho, como condição eterna da existência humana, trata-se de uma eterna necessidade natural da mediação do intercâmbio orgânico entre o homem e a natureza, o trabalho, a atividade produtiva, desenvolve-se sempre no interior e por meio de uma determinada forma específica de sociedade. Mas o fato de o trabalho ser a categoria ontológica fundante da sociabilidade humana permite pensá-lo abstratamente, isto é, independentemente de toda e qualquer forma de produção, tendo por resultado a produção de valores de uso.

Francisco Teixeira, Pensando com Marx.

A sociabilidade humana é pautada fundamentalmente pelo trabalho, sendo esta uma categoria crucial para humanidade. Assim, o trabalho existe devido à atividade prática do homem e responde às suas necessidades e interesses. Desde os primórdios, com as necessidades de alimentação, abrigo, vestimenta e tantas outras, o homem passou a desenvolver sua capacidade e, começou, assim, a intervir na natureza e transformá-la; conseqüentemente, foi por ela transformado, como também foi transformada a relação entre ambos.

Somente o trabalho tem em sua essência ontológica um declarado caráter intermediário: é em sua essência uma inter-relação entre o homem (sociedade) e natureza, seja inorgânica ou orgânica, inter-relação que antes de tudo distingue a passagem no homem que trabalha do ser meramente biológico para aquele tornado social. (LUKÁCS, 1981, p. 14)

Mesmo quando atua com os meios e os recursos à mão, o homem altera as condições materiais de sua atividade, conseqüentemente suas concepções, na medida em que estas provêm da consciência do seu ser objetivada nas alterações produzidas, assim como das relações mantidas com os outros nessa produção.

Desde os tempos mais remotos o homem tem no trabalho sua fonte de existência, ou seja, sua vida é orientada através não só do trabalho, mas principalmente dele. Como bem coloca Marx, ao afirmar que o trabalho é uma das possibilidades humanas:

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre homem e Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nela adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio (MARX, 1983, p. 149)

A espécie humana é a única que cria necessidades além das biológicas, o que a diferencia das outras espécies animais. Isto só é possível porque o trabalho humano se constitui da intelectualidade. Sabemos que, a partir do trabalho, em sua realização que se concretiza no cotidiano, é que o ser social se distingue de todas as formas pré-humanas. Sendo assim, os seres humanos são dotados de consciência, uma vez que concebem previamente o objeto; mesmo sendo este um trabalho manual, há sempre uma dimensão intelectual. Como bem ilustra Marx:

uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de colméia. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato isolado. Além do esforço dos órgãos que trabalham, é exigida a vontade orientada a um fim, que se manifesta como atenção durante todo o tempo de trabalho, e isso tanto mais quanto menos esse trabalho, pelo próprio conteúdo e pela espécie e modo de sua execução, atrai o trabalhador, portanto, quanto menos ele o aproveita, como jogo de suas próprias forças físicas e espirituais (MARX, 1984, pp. 149-50).

Quando o homem interfere na matéria, essa interferência foi projetada antes no plano teórico, em sua mente, assim, podemos afirmar que uma das principais características humanas é o desenvolvimento do raciocínio, ou seja, o ser humano é fundamentalmente racional, no entanto, sua capacidade de desenvolvimento humano precisa de estímulos. Esse fato ocorre porque o ser humano é um animal social e seu comportamento, ou melhor, grande parte dele, é fruto de aprendizado realizado com outros seres humanos.

O ser humano é, assim, um ser capaz de criar símbolos, de representar e fazer modelos do que deseja criar. Dessa forma, somente o ser humano, pelo trabalho, é capaz de dar significado a cada objeto que constrói. Como bem assevera Ferreira Gullar,

O homem é o único animal que se inventa e inventa o mundo em que vive. A colméia, que a abelha fabrica hoje, tem os casulos da mesma forma hexagonal que tinha desde que surgiram no Planeta as primeiras abelhas. Já o *habitat* humano vem mudando desde sempre, da caverna natural ao casebre, que se transformou em aldeia, povoado, cidade até chegar à megalópole de hoje. O homem, para o bem ou para o mal, mudou a face do Planeta, utilizou os recursos naturais para produzir seu mundo tecnológico e dinâmico. Mudou a natureza, alterou o seu funcionamento biológico, meteorológico, sísmico. Seu *habitat* é primordialmente a cidade, esta complexíssima máquina que só funciona graças à tecnologia que inventamos e desenvolvemos incessantemente. (FERREIRA GULLAR, 1 jan. 2006, p. E6)

Sendo o trabalho importante para a sociabilidade humana e sua organização social, as transformações ocorridas na forma de produção nos diferentes períodos históricos passa, fundamentalmente, por ele. Assim, no tempo histórico atual, para entender o que rege nossas vidas e para onde elas caminham, faz-se necessário um estudo sobre a forma de produzir na atualidade, influenciada diretamente pela reorganização do capital, que no metabolismo social do capital é acentuada pela revolução tecnológica para intensificação de mais-valia. Desta forma, a tecnologia envolve fundamentalmente o trabalho, sendo necessário o estudo da relação estabelecida entre forças produtivas e maneiras de produção historicamente específicas.

2.2 Fordismo/toyotismo: o trabalho na atualidade

A categoria trabalho tem sido um dos campos de estudo com grande expressão no mundo contemporâneo. O aumento do interesse pelo assunto tem entrado na discussão pelo viés de não mais ser este produtor de valor e da perda da centralidade da categoria trabalho como forma estruturante da sociabilidade humana.

As profundas transformações no mundo do trabalho que originaram as atuais discussões ocorreram a partir da década de 80, decorrentes, em grande parte, da implementação de novas tecnologias, da automação, da robótica e da eletrônica, modificando os processos de trabalho. Alguns estudiosos¹³ do assunto afirmam que o avanço tecnológico tornou a categoria trabalho não mais produtora de mais-valia, forma organizacional capitalista. Atestam que há diferenças entre a categoria trabalho, enquanto construtora humana, e trabalho como processo de valorização do capital como já afirmava Marx em seus escritos sobre o capital, reafirmado por Lessa:

Para Marx e Engels há uma clara distinção entre trabalho abstrato e trabalho: o primeiro é uma atividade social mensurada pelo tempo de trabalho socialmente necessário e produtor de mais-valia. Correspondente à submissão dos homens ao mercado capitalista, forma social que nos transforma a todos em coisa e articula nossas vidas pelo fetichismo da mercadoria. O trabalho, ao contrário, é a atividade de transformação do real pelo qual o homem se constrói (...). Embora a palavra trabalho faça parte das duas categorias, isso não deve velar que há uma enorme distância a separar o trabalho de trabalho abstrato. (LESSA, 2002, p. 28)

O estado atual do debate sobre a categoria trabalho está envolvido por diferentes e confusas discussões. Uma das teses que recusam a centralidade do trabalho parte do princípio de que a ciência tornou-se a própria força produtiva, negando e superando o trabalho produtivo¹⁴. Ainda encontramos os que afirmam haver uma diminuição significativa do trabalho produtivo pela vigência do trabalho improdutivo.

É certo que, atualmente, estamos utilizando mais do que nunca a tecnologia para produção de bens, acarretando mudanças em nosso cotidiano como um todo, subordinando-nos à forma de organização do capital, que muda constantemente. Como assevera Marx:

A burguesia não pode existir sem revolucionar permanentemente as forças produtivas, e, por conseguinte, as relações de produção, portanto, todo o conjunto das relações sociais. (MARX; ENGELS, 1990, p. 69)

¹³ Estudioso de destaque da atualidade, o sociólogo francês André Gorz é um dos que afirmam que o avanço tecnológico estaria levando ao *fim do proletariado*, portanto, não sendo mais o trabalho uma categoria central no desenvolvimento humano.

¹⁴ Esta teoria é defendida por Habermas, que afirma ser atualmente a técnica e a ciência a principal força produtiva, e não mais o trabalhador, contrapondo-se, assim, à teoria do valor-trabalho de Karl Marx.

Deste modo, estudar a reestruturação produtiva dentro da categoria trabalho é hoje fundamental para a compreensão da sociedade moderna, no sistema capitalista regulado para aumentar a mais-valia. Assim, todo conhecimento científico e tecnológico produzido em sociedade é, sim, canalizado para aumentar a fonte de lucro. No sistema atual, o que vale é produzir cada vez mais em tempo cada vez mais curto e a um custo menor, o que, conseqüentemente, aumenta a mais-valia.

As transformações em curso no modo de produção capitalista se dão devido à crise vivida pelo capital em seu processo de regulamentação. O fordismo vigente a partir da Segunda Guerra Mundial caracteriza-se pela acumulação intensiva, produção em massa, universalização do trabalho assalariado etc. A crise do fordismo iniciada nos anos 60 trouxe a necessidade de uma nova forma de regulação, tendo como base a flexibilização da produção, a intensificação do trabalho, o modelo competitivo de organização sindical, a desverticalização da produção etc. (ANTUNES, 2000, p. 30)

E ainda:

A reestruturação produtiva impôs-se, assim, como uma necessidade para superar a crise da etapa fordista do capital. Sua realização contudo depende do êxito da adoção de novas formas de gerências e contrato de trabalho. E, como resistência operária é inevitável, a reestruturação produtiva passa a depender do enfraquecimento do sindicalismo combativo. “Quebrar a espinha dorsal” do movimento operário passou então a ser o objetivo dos porta-vozes do capital. (ANTUNES, 2000, p. 33)

Quanto à tendência da reestruturação produtiva que afirma haver reduzido os níveis de trabalho improdutivos, gostaríamos de problematizar a discussão. Na atualidade, com a expansão do setor de serviços, assistimos a uma sobreposição entre trabalho produtivo e trabalho improdutivo. Esta, como atesta Antunes,

visa a transferir e incorporar ao trabalho produtivo atividades que eram anteriormente feitas por trabalhadores improdutivos. Reduzindo o trabalho improdutivo, com sua incorporação ao próprio trabalho produtivo, o capital se desobriga de uma parcela do conjunto de trabalhadores que não participa diretamente do processo de criação de valores. (ANTUNES, 2000, p. 125)

Tal ampliação é, na contemporaneidade, uma forma do sistema capitalista de produção, dilatando o conceito e incorporando novas características ao trabalho no mundo atual.

Diante das mudanças do mundo do trabalho, o produtivo altera freqüentemente a tecnologia, acarretando para o trabalhador ampliação e mudanças

constantes em suas atividades para possibilitar o atendimento da demanda destas mesmas inovações tecnológicas. Isto obriga a força de trabalho a um maior desenvolvimento intelectual¹⁵ para solucionar imprevistos, constatando-se, desta forma, a ampliação do trabalho improdutivo pelo trabalhador produtivo.

O trabalho imaterial no interior da grande indústria possui uma interseção clara entre a esfera da subjetividade do trabalho (seu traço mais propriamente intelectual e cognitivo) e o processo produtivo, que obriga freqüentemente o trabalhador a tomar decisões, analisar as situações, oferecer alternativas frente a ocorrências inesperadas. O operário deve converter-se num elemento de integração cada vez mais envolvido na relação equipe/sistema, expressando uma capacidade de ativar e gerar a cooperação produtiva. O trabalhador deve converter-se em sujeito ativo da coordenação de diferentes funções da produção, em vez de ser simplesmente comandado. O aprendizado coletivo se converte no principal aspecto da produtividade. (ANTUNES, 2000, p. 129)

Podemos afirmar que há, na forma atual de produção capitalista, uma diminuição entre os compartimentos que eram anteriormente rígidos e assim evidentes entre elaboração e execução do trabalho produtivo e improdutivo, alterando o trabalhador não só enquanto produtor de mercadoria, como também sua subjetividade, expandindo seus efeitos, assim, para todas as áreas da sociedade onde interagem estas pessoas, transferindo até mesmo para a esfera privada, diferentemente do período fordista de produção com funções repetitivas (como bem coloca Gramsci). Hoje, a subjetividade é tomada inteiramente, assim, há maior exploração do trabalhador, uma vez que não mais lhe é permitido desligamento mental de suas funções, que não são mais repetitivas e às quais está incorporado o trabalho improdutivo, antes atribuído ao inspetor de qualidade ou mesmo ao chefe da seção.

Quando o processo de adaptação se completou, verifica-se na realidade que o cérebro do operário, em vez de mumificar-se, alcançou completa liberdade. Mecanizou-se completamente apenas o gesto físico; a memória do ofício; reduzidos a gestos simples repetidos com ritmo intenso, aninhou-se nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre e desimpedido para outras ocupações. (GRAMSCI, 2001, p. 272)

O fordismo foi a expressão dominante do sistema produtivo e de seu processo de trabalho, que predominou na grande indústria ao longo de todo o século XX, principalmente a partir da segunda década. Baseava-se principalmente, na

¹⁵ Quanto ao termo intelectual, está sendo empregado na forma de entendimento do capital.

produção em massa de mercadorias. Estava colocado sob uma estrutura homogeneizada e verticalizada. Na indústria automobilística, grande parte da produção de veículos era realizada por ela própria, ficando somente o setor de autopeças restrito ao fornecimento externo. Era também necessário racionalizar as operações dos trabalhadores, combatendo o desperdício, reduzindo o tempo e aumentando o ritmo de trabalho, intensificando, assim, as formas de exploração.

Esse padrão produtivo estruturou-se com base no trabalho parcelar e fragmentado, na decomposição das tarefas, que reduzia a ação do operário a um conjunto de atividades cuja somatória resultava no trabalho coletivo produtor de veículos. Paralelamente à perda de destreza do labor operário anterior, esse processo de desantropomorfização do trabalho e sua conversão em apêndice da máquina-ferramenta dotavam o capital de maior intensidade na extração do sobretrabalho. (ANTUNES, 2000, p. 37)

Enquanto linha de produção rígida, o fordismo era pautado por ações individuais; a esteira fazia as interligações entre os trabalhadores, originando o ritmo e o tempo necessário para a realização das tarefas. Esse processo produtivo se deu pela mescla da produção fordista-taylorista, na qual a série, o cronômetro, a separação entre elaboração e execução tornavam o trabalho uma atividade de ação mecânica e repetitiva.

Esse processo produtivo transformou a produção industrial capitalista, a princípio expandiu-se a toda indústria automobilística dos Estados Unidos e, posteriormente, ao processo industrial dos principais países capitalistas.

Esse modelo começou a dar sinais de crise, a partir dos anos 70, atribuindo a queda de lucro ao aumento do preço da força de trabalho conquistado pelos trabalhadores, que levou à incapacidade desse modelo de superar a queda do consumo. A esfera financeira ganhava autonomia frente aos capitais produtivos, o que já comprova a crise estrutural que se iniciava no capitalismo e a crise do “Estado do bem-estar social” e de seus mecanismos de produção.

A resposta à crise se deu com o processo de reorganização do capital e seu sistema ideológico e político de dominação, seguido de um intenso processo de reestruturação do trabalho, chamado toyotismo.

A reelaboração do setor produtivo, decorrente da nova elaboração capitalista, exigiu mudanças na nova forma de organização do trabalho encontradas no modelo japonês de produção “toyotismo”, que trouxe ao mercado muito mais benefícios aos

empregadores do que aos trabalhadores. Um exemplo da intensificação do trabalho foi o sistema *just in time*.

O advento do toyotismo foi pautado fundamentalmente pela introdução, na indústria automobilística, de elementos das empresas do ramo têxtil, nos quais havia a necessidade de o trabalhador operar simultaneamente várias máquinas, a necessidade de acréscimo da produção sem aumentar o número de trabalhadores e a implementação de técnicas dos supermercados dos Estados Unidos, que deram origem ao *Kanban*. Segundo o fundador da Toyota, o ideal seria produzir somente o necessário, no menor tempo possível, sendo a reposição dos produtos feita depois de sua venda. Outro traço significativo do toyotismo foi a necessidade de atender ao mercado com produtos diferenciados e pedidos pequenos, dadas as limitações do pós-Guerra; para isso, no entanto, foi fundamental capacitar-se e qualificar-se para satisfazer as novas condições de competência e competitividade.

Para atender às novas exigências do mercado, foi necessário um processo produtivo “flexível”, que permitisse ao operário operar várias máquinas simultaneamente – é a chamada polivalência do trabalhador. Segundo Coriat, “a transformação do sistema produtivo, onde o trabalhador é polivalente e perde sua especialização, transforma esse mesmo trabalhador em um operário qualificado e multifuncional” (1992, p. 41). Nesse modelo, o trabalho passa a ser realizado em equipes, rompendo com o caráter parcelar fordista. A flexibilização da organização do trabalho e do aparato produtivo é outra característica do toyotismo, modelo no qual há uma *horizontalização* da produção, não só dentro da fábrica, mas se estendendo à subcontratação e à terceirização.

A horizontalização acarreta também, no toyotismo, a expansão do método e procedimento a toda rede de fornecedores. Desse modo, *kanban*, *just in time*, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total, eliminação de desperdício, gerência participativa, sindicalismo de empresa, entre tantos outros elementos, propagam-se intensamente. (ANTUNES, 1998, p. 27)

O toyotismo estruturou-se com um número mínimo de trabalhadores, o que acarreta um maior número de horas extras e de trabalhadores temporários e

¹⁸ Desde 1997 a empresa frequenta o Guia As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado pelas revistas *Exame* e *Você S/A*. Em 2001 foi considerada a melhor empresa para se trabalhar; em 2003 ficou entre as cinco primeiras; em 2004 ficou entre as 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina. Em 2005 recebeu o prêmio DCI – As Empresas mais Admiradas do Brasil.

subcontratados, dependendo das necessidades do mercado. Podemos dizer que o modelo toyotista foi uma resposta à crise do fordismo dos anos 70. Agora, o trabalho já não era mais desqualificado, o operário tornou-se polivalente, não trabalhava mais individualmente, mas em equipe, e em vez de produzir em massa para pessoas que não conhecia, ele fabricava um elemento para satisfação do cliente.

No Brasil, o modelo japonês, usado como referência no mundo, foi introduzido, principalmente, a partir dos anos 90. Essa implementação não se deu somente por este ser um modelo de sucesso econômico, mas também pelo fato de não ser um modelo de oposição e de conflito, mas de negociação entre trabalhador e indústria. Este fato no Brasil representa um controle do trabalho em condições particulares de um capitalismo ainda em desenvolvimento. Esse método e técnicas japonesas, que se difundiram, ainda mais na década de 90, implicaram um controle real do processo produtivo por parte dos trabalhadores diretos, exigência dos Programas de Qualidade Total, nos quais ocorre um aumento da exploração do trabalho, queda dos salários e desemprego generalizado.

No processo das transformações produtivas que ocorreram no Brasil está o grande aumento do setor de terceirização, uma forma encontrada de descentralizar a produção, para desverticalização das empresas e externalização das atividades que provoca um aumento nas relações entre firmas e indústria. Na busca por maior competitividade, origina-se a criação de uma rede de subcontratação entre as empresas e novas formas de relacionamento entre estas.

O processo de terceirização alterou o mundo do trabalho no País e acarretou desafios estruturais imensos (frente às mobilizações) para o setor sindical. Essa mudança no sistema produtivo foi uma das transformações mais temidas pelo sindicalismo e atingiu principalmente as empresas de ponta.

Alguns autores alegam existirem no Brasil dois tipos de terceirização: um “autêntico”, ou seja, tal como aplicado nos países desenvolvidos, e outro denominado “espúrio”, que traz uma estratégia de confronto, mantendo o antagonismo com os trabalhadores e o movimento sindical. Em nosso País, tendo o capitalismo uma inserção hipertardia, a terceirização se deu à custa de uma maior intensidade de trabalho e da manutenção da estrutura de poder, o que acarreta poucas mudanças na hierarquia, mantendo, assim, o padrão fordista-taylorista.

Todas estas mudanças no mundo do trabalho caracterizaram-se basicamente por: diminuição dos ciclos de produção, mudança na divisão do trabalho dentro das

empresas, consolidação das tecnologias da computação e da informática, polivalência e treinamento dos trabalhadores como requisitos essenciais aos novos processos produtivos.

Essas transformações ocorridas nas últimas décadas no mundo do trabalho levaram, na verdade, à *desproletarização* da classe trabalhadora, ocorrendo uma precarização em larga escala em vários setores de produção do capital; conseqüentemente, acarretou o enfraquecimento da representação sindical, resultando na diminuição do poder de negociação. Essa reorganização na vida dos trabalhadores atingiu não só a forma material do viver, mas também sua forma de ser, ou seja, sua subjetividade, já que ambas as dimensões da existência humana não estão separadas.

A rede de *fast-food* McDonald's traz em sua essência o modelo ideal de produção capitalista abordado por nós, uma vez que as práticas trabalhistas da indústria têm origem nos sistemas de linha de montagem fordista:

o esquema operacional que inventaram foi amplamente adotado e vem sendo aperfeiçoado há 50 anos. O *éthos* da linha de montagem continua sendo fundamental. A obsessão da indústria de *fast-food* pelo processo alterou a maneira como milhões de americanos trabalham, transformando as cozinhas comerciais em pequenas fábricas e os alimentos em mercadorias fabricadas (LOVE, 1987, p. 94).

Desde o início, ainda com os irmãos McDonalds, o objetivo era a produção de alimentos como numa linha de montagem, igualmente ao que Henry Ford fez com os automóveis. Esta indústria alimentícia orgulhou-se desde o começo por adotar procedimentos técnicos na preparação de comida. Na verdade, os irmãos adoravam qualquer aperfeiçoamento técnico que pudesse acelerar o trabalho. Assim, desde o início os equipamentos de cozinha foram sendo reelaborados, uma vez que precisavam ser exclusivos, sendo que os convencionais não atendiam à produção numa linha de montagem. Desta forma, várias medidas foram tomadas para agilizar a produção e também eliminar o número de trabalhadores. O objetivo era empregar pessoas sem prática e, conseqüentemente, pagar baixos salários, proporcionando não somente uma maior rapidez na produção como, ainda, vantagens econômicas oferecidas pela produção com técnicas de linha de montagem. Como bem colocou Love, ao descrever as definições de Kroc,

a produção no McDonald's é como uma espécie de linha de montagem. Traça o fluxo de produção e fornece uma

pormenorizada descrição de cargos – e métodos operacionais detalhados – para os gerentes dos dois turnos e para cada uma das “estações” de produção ocupadas por um time de nove homens: três na janela recolhendo os pedidos, um na grelha, um para o *milk-shake*, um para batatas fritas, dois para embrulhar os pães (...) os homens da grelha eram instruídos a colocar os hambúrgueres na grelha movendo-se da esquerda para direita, criando seis fileiras (LOVE, 1987, p. 179).

Desta forma, podemos afirmar que, desde o início, a preparação dos alimentos foi sendo construída pelo trabalho semelhante a uma linha de montagem, com equipamentos exclusivos, com tarefas simples, repetitivas, sem a necessidade de um trabalho especializado, ou seja, o ato de produzir alimento – por muitos considerada uma arte pessoal –, passou, neste caso, a ser feito por pessoas sem prática em cozinha, apenas necessitando a adaptação dos trabalhadores a uma atmosfera de linha de montagem. Construiu-se, assim, um formato exclusivo de restaurante, convertendo o McDonald's de um *drive-in* padrão numa fábrica de *fast-food*, do que redundou um sucesso decisivo para a rede. Ampliou-se, portanto, esta forma de produção para outras redes de *fast-food* que, apesar da semelhança, não possuem seu próprio sistema de produção – concretizado, na verdade, no que a própria empresa denomina de *Sistema McDonald's*.

O Sistema McDonald's possui características que são alteradas constantemente; assim, este modelo de produção incorpora conjuntamente tanto o trabalho produtivo, que é a produção concreta de seus pratos, como também o trabalho improdutivo, que são funções gerenciais que envolvem controle de qualidade e inspeção. Essa organização descarta a necessidade de um chefe imediato, sendo os próprios trabalhadores, constituídos em equipes, responsáveis pelo bom andamento da produção.

Seus produtos são montados a partir de ingredientes pré-prontos, validando o termo “montar” empregado pela rede e também pelos trabalhadores. Essa forma de produzir, no entanto, extrapola a montagem dos lanches, uma vez que a quantidade e a qualidade devem ser averiguadas constantemente, já que os produtos possuem um prazo de validade curto. É salientada ao trabalhador a necessidade do conhecimento técnico das máquinas, pois, havendo algum problema simples, o funcionário pode intervir para solucioná-lo, descartando a necessidade de profissional especializado. Essa situação faz que os funcionários levem para casa os manuais técnicos operacionais para estudar; voltando ao trabalho, são montadas

equipes que competem entre si para avaliar quem sabe mais. Tudo, no entanto, é feito de forma envolvente, com dinâmicas próprias para os jovens, faixa etária que adora desafios.

Temos, desta forma, a incorporação de atividades produtoras de valor conjuntamente com as não-produtoras de valor, ou seja, produtiva e improdutivo, aglutinadas em uma só função, característica, portanto, do modelo histórico atual de produção, o toyotismo.

2.3 Ketchup na veia: o trabalhador ideal para o McDonald's

O McDonald's trabalha com um perfil de funcionários bastante jovem, que normalmente tem na nossa empresa a oportunidade do primeiro emprego. Assim, sua formação profissional é sempre moldada integralmente no McDonald's pelos nossos gerentes de restaurantes que ensinam, treinam, incentivam e conversam muito com seus funcionários, compondo um ambiente bastante familiar e agradável. No McDonald's o chefe não manda, ele faz junto. Para a empresa, o espírito de liderança é traduzido pelo trabalho ombro a ombro, que é realizado em todas as etapas do treinamento de cada funcionário. A empresa se orgulha de possuir um sistema de trabalho que influencia positivamente o comportamento e a educação de seus jovens funcionários, baseado na autodisciplina, planejamento e responsabilidade individual e coletiva.

Marcel Fleischmann, presidente do McDonald's no Brasil

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego no Brasil entre os jovens com idades entre 15 e 24 anos é de, aproximadamente, 27%, ou seja, são mais de três milhões de jovens desempregados (IBGE, 2000). O McDonald's ufana-se por contribuir para a diminuição desse quadro. A empresa emprega hoje, no País, um total de 34 mil pessoas, dos quais 55% são do sexo feminino, sendo que 75% são jovens na faixa etária entre 16 e 21 anos (McDONALD'S, 2006). Para maioria desses 75%, é a chance do primeiro emprego no mercado formal, sonho de milhares de jovens. Para trabalhar nesta empresa multinacional, não há exigência de experiência anterior, segundo Fleischmann, presidente da rede no Brasil:

basta ter um sorriso e muita vontade de trabalhar (...) além disso, é a empresa brasileira que mais emprega adolescentes. Dos candidatos a uma vaga no McDonald's exige-se que tenham concluído ou estejam cursando o segundo grau, sejam maiores de 16 anos e dá preferência aos que residam ou estudam perto de casa. (*apud* REVISTA EXAME, 2003, p. 48).

Devido a este quadro, a empresa foi incluída pela *Revista Exame* entre “as 100 melhores empresas para você trabalhar”¹⁸. Entre as várias empresas inscritas, apenas o McDonald's vem alcançando ano a ano às primeiras colocações: em 2001 conseguiu o primeiro lugar, e em 2002, o segundo lugar. A empresa afirma oferecer a seus funcionários a possibilidade de deslanchar na carreira, dando como exemplo o próprio Fleischmann, que começou há 20 anos como gerente de um dos primeiros restaurantes do País. Para isso, o McDonald's conta com treinamento constante em centros regionais de treinamento e com a UH, que possui mais de 30 cursos para formar seus funcionários, que saem “craques” em fast-food – são os chamados “hamburgólogos”, ou, como diz o gerente: “a idéia é que todos tenham *ketchup* na veia”. E conclui: “a presença no guia da *Revista Exame* é uma prova que, para os funcionários, todo dia é um McDias Feliz”.

Ou ainda:

Quando o assunto é treinamento, o McDonald's dá o hambúrguer, ensina a assá-lo e ainda mostra onde está a carne. A Universidade do Hambúrguer em São Paulo, por exemplo, tem mais de 30 tipos de curso que formam especialistas no negócio de *fast-food*. (REVISTA EXAME, 2003, p. 48)

Desta forma, para crescer dentro da empresa é imprescindível participar dos treinamentos e dos cursos exigidos pela rede, aprimorando constantemente sua força de trabalho:

Mais do que formar mão-de-obra para trabalhar nos restaurantes, o McDonald's tem o compromisso de educar esses jovens. A empresa acredita que a experiência de trabalho que oferece deve ser parte importante do processo de aprendizado e amadurecimento do adolescente e ser compatível com a continuidade dos estudos (McDONALD'S, 2006).

Sempre em busca do aperfeiçoamento e padronização, o McDonald's firmou uma parceria com o Centro de Educação em Turismo e Hotelaria do Senac-SP, com o objetivo de capacitar cerca de 30 mil funcionários que trabalham no cargo de atendente. Com duração de nove meses, o atendente será habilitado em técnico na área de alimentação, habilitação esta restrita aos funcionários da rede. Os eixos

temáticos do curso são: padronização (padrões e controle), qualidade no atendimento (rapidez com precisão, antecipando as necessidades do cliente), padronização de serviço (padrão de atendimento e foco no cliente), higiene e manipulação dos alimentos (manuseio dos alimentos e lavagem das mãos) e higiene do trabalho (limpeza dos equipamentos, limpeza da área e higiene pessoal).

A partir da contratação, o McDonald's oferece um sólido treinamento para seus funcionários, além do plano de carreira e uma série de benefícios. O treinamento não se restringe ao ensino das atividades de um atendente ou de um gerente. Desde seu início na empresa, o funcionário aprende a lidar com todas as áreas do restaurante. (McDONALD'S, 2006)

O McDonald's também firmou uma parceria inédita com a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (Febem-SP), oferecendo emprego para cerca de mil adolescentes internos, que serão selecionados pela própria Fundação e passarão pelo processo de recrutamento do McDonald's, devendo atingir o perfil exigido pela empresa. Após serem contratados, serão registrados e terão os mesmos direitos e oportunidades estendidos a todos os demais funcionários, no entanto, não terão sua condição de interno da Febem revelada aos colegas e serão avaliados constantemente por representantes da rede e da Justiça.

O plano de carreira da empresa tem as seguintes funções: atendente, instrutor, coordenador, gerente de plantão, gerente de operação e gerente de restaurante. No início, qualquer jovem entra como atendente; depois de passar por treinamento em todas as estações de trabalho, segue para o treinamento em atendimento nos caixas. Nas estações de trabalho aprendem a elaborar todos os tipos de lanches, desde a fritura dos hambúrgueres e da batata frita até a montagem do lanche, sempre respeitando o tempo de preparo e as quantidades exatas de ingredientes de cada um dos alimentos.

Para garantir um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento do trabalho tal como a empresa requer, seus funcionários precisam de motivação. Por isso o McDonald's desenvolve uma série de iniciativas visando a aumentar a motivação de seus funcionários, para um melhor desempenho no trabalho em seus restaurantes. Os nomes dados a estes programas são: Na Ponta da Língua, Destaque do Mês e *All Star*, assim detalhados:

Na Ponta da Língua é uma gincana que avalia a compreensão dos atendentes sobre os Compromissos McDonald's por meio de perguntas realizadas mensalmente por telefone. As

unidades cujo pessoal acerta todas as questões recebem um diploma. Destaque do Mês homenageia um profissional de alta *performance*, eleito por seus colegas, com uma foto e um bônus de 25% do salário médio da função. *All Star* é uma competição que premia os vencedores com bolsa de estudos. (McDONALD'S, 2006)

A rede diz acreditar que o investimento para o desenvolvimento de seus funcionários é fundamental para a qualidade McDonald's, fornecendo a seus funcionários a possibilidade de prosperar e construir uma carreira sólida. Em seus termos:

O funcionário do McDonald's cresce com a empresa (...) prepara as pessoas não só para o dia-a-dia da empresa, mas para a vida. Você nunca pára de crescer. O funcionário não tem limites para crescer aqui (...) o McDonald's dá as ferramentas e uma sólida formação para o desenvolvimento profissional. (McDONALD'S, 2006)

Não só a empresa, mas alguns de seus funcionários, em depoimentos, afirmam ser possível a construção de uma carreira na empresa. Vejamos:

Quando eu comecei a trabalhar no McDonald's era estudante, ainda não pensava em construir uma carreira (...) é engraçado porque no começo nem pensava em trabalhar muito tempo no McDonald's, para mim eu trabalhar no McDonald's era como trabalhar em qualquer outra lanchonete, pensei que ia só fritar hambúrguer (...) percebi que não era nada disso já nos primeiros dias (...) o McDonald's é muito mais do que eu imaginava, é como estar na universidade, onde você [se] desenvolve profissionalmente e pessoalmente. (Funcionária da rede, em entrevista para este trabalho. São Paulo, mar. 2004)

Como vemos, há um grande orgulho da empresa pelo fato de contribuir para a vida profissional de seus funcionários através de treinamentos e cursos constantes, com características específicas para esta forma de produção; afinal, como afirma o próprio diretor, os funcionários e funcionárias têm de possuir *ketchup na veia*.

2.4 McTrabalhador: o trabalhador do McDonald's

(...) o sistema é perfeito, tudo funciona bem, a loja toda é organizada para facilitar o trabalho, cada coisa tem seu lugar certo, nada tá ali por acaso, até mesmo nós temos que agir rápido, de maneira que não atrapalhe o outro. Por exemplo, na hora de preparar o pão, colocar alface, o molho etc., fazemos a quatro mãos e não podemos esbarrar uma mão na outra, hoje a gente chama esse sistema de sistema

flat de produção. A chapa, por exemplo, antes a gente selava a carne abaixando a seladora com a mão, hoje a gente só aperta o botão e ela desce. Em compensação, a gente coloca mais carne, conforme vai indicando o painel, porque lá está tudo cronometrado, se passar um segundo já atrasa a produção. O painel indica a hora de você selar a carne, virar a carne e tirar a carne. O sistema é perfeito, mas o homem não consegue acompanhar o ritmo da máquina, tá ficando cada vez mais difícil....

Ex-funcionário do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa.

O espaço de produção dos restaurantes McDonald's, onde trabalham seus funcionários, é um espaço, por mais visível, desconhecido dos consumidores. Os movimentos frenéticos, o ir e vir de um lugar para o outro, o apito, as palavras de ordem sempre ditas em tom alto e, por vezes, agressivo, o acender e apagar das luzes das máquinas não demonstram plenamente o grau de esforço exigido destes trabalhadores para acompanhar este ritmo de produção. O que pode significar um simples ato requer grande rapidez e desenvoltura, como evidenciado no depoimento abaixo:

Levei um instante olhando para o lado para me situar no espaço, e minha professora já tinha enchido seu terceiro copo de Coca-Cola. É fácil, eu pensei; a tarefa realmente parecia simples. Eu devia pegar os copos arrumados segundo os seus tamanhos distintos, enchê-los de gelo, colocá-los sob o jato de refrigerante correspondente, indicado na máquina, escolher o botão pequeno ou grande, segundo a quantidade de bebida desejada, pressionar o botão e esperar que o copo estivesse cheio e que a máquina parasse, fechá-lo com uma das tampas plásticas ordenadas em duas fileiras – pequenas e grandes – e, para terminar, deveria situar os copos no lugar adequado para que outro colega pudesse apanhar. A operação se repetia indefinidamente (RIAL, 1997, p. 140).¹⁹

Como vimos na fala citada, a simples colocação do refrigerante no copo tem um fazer padronizado, com movimentos rápidos e mecânicos. É necessário que o funcionário esteja atento à forma como os copos estão colocados, ao tamanho e mesmo a como pegá-los, enfim, são inúmeros movimentos tendo de ocorrer em seqüência, com precisão e exatidão; caso contrário, o serviço não terá o resultado ideal. Tudo isso sem a necessidade de ninguém por perto para impor o ritmo exigido

¹⁹ Carmem Sílvia Moraes Rial é Professora do Programa de Pós-Graduação em Antropologia e do curso de jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina. A antropóloga trabalhou em um *fast-food* McDonald's na França quando lá esteve para cursar seu doutorado. O trabalho nesta empresa foi necessário, segundo a própria Carmem, para completar seus recursos financeiros durante sua permanência neste país.

por esta forma de produção capitalista, não sendo, assim, a máquina produtora de valor, mas sim quem a opera.

Quando o jovem é contratado para fazer parte do quadro de funcionários de um dos restaurantes da rede, desde o primeiro momento em que pisa no espaço de produção recebe de outro trabalhador inúmeras orientações para que vá captando o jeito e o ritmo de trabalho exigido pelo McDonald's.

Ela me aconselhava repetir todos os seus gestos, introduzir apenas cinco cubos de gelo em cada copo, não encher mais do que dois copos de uma vez e de me servir das duas mãos para operação etc. etc. Eu acredito ter compreendido tudo (RIAL, 1997, p. 3).

E continua:

Desde a primeira tentativa, percebi que não seria tão fácil quanto pensava. Uma vez sozinha, tentei acomodar os copos sob o jato de líquido negro, de lhes fechar com a tampa plástica (...). Eu hesitava entre o pânico total e a gargalhada solta quando a assistente reapareceu, pois percebera que o setor de bebidas estava bloqueado (...). Ela me fez entender logo que eu tinha ingressado em uma espécie de exército onde se distribuíam poucas medalhas, muitas ordens e reprimendas (...) ela reagia como se eu fosse culpada de algo horrível (RIAL, 1997, p. 5).

A forma como o trabalho aparece neste depoimento possui as características atuais de produção, o toyotismo, usando perfeitamente a desconstrução da chefia imediata, sendo, desta forma, no trabalho em equipe, os próprios trabalhadores responsáveis pela produção. Incorpora-se, assim, o trabalho do chefe imediato improdutivo pelo trabalhador produtivo, unindo duas funções em uma, ou seja, transferindo para o trabalhador produtivo atribuições antes destinadas ao trabalhador improdutivo. Consegue-se, assim, diminuir o quadro de funcionários e amplia-se o significado de trabalho nos dias atuais.

Podemos afirmar que o trabalho na rede não é nada simples. O funcionário é moldado segundo as necessidades e objetivos da empresa, que o busca junto ao público jovem. Ao contrário do que a rede afirma, tem uma importância o trabalhador ser jovem, não sendo, desta forma, uma boa ação do McDonald's (que afirma contratar estes jovens para contribuir com a entrada desta faixa etária no mercado de trabalho formal). A contratação de jovens é determinante para a forma de produção do Sistema McDonald's. Os jovens encaixam-se perfeitamente na lógica da produção da rede, uma vez que são capazes de suportar um trabalho físico mais

intenso, além de possuir uma maior velocidade, rapidez, alegria, versatilidade, facilidade de aprender e de lidar com o novo, de manipular informações abstratas, além do desejo e ambição de construir uma carreira. Tais características necessárias são encontradas mais facilmente entre os jovens e, nesse sentido, a filosofia McDonald's tem neles o potencial para seu crescimento, produtividade e lucro.

A intensidade de trabalho nas lojas da rede, de acordo com as próprias entrevistas realizadas nesta pesquisa, é extremamente desgastante, em alguns momentos “não conseguimos nem parar para tomar água”, e mais: “Se tivermos com dor de barriga, e a nossa saída ao banheiro atrapalhar a produção, não podemos sair”, como afirma um funcionário. O espírito de equipe é construído desde o primeiro dia. As equipes de trabalho são formadas por membros na mesma faixa etária, com origem social igual ou muito próxima, com sonhos e preocupações comuns. Ao montar um quadro assim, a intensidade do trabalho fica camuflada, pois na equipe criam-se relações pessoais que fazem as ordens não parecerem ordens – afinal, são transmitidas de empregado para empregado e até mesmo o gerente, nos momentos de maior movimento, atua na produção, o que faz novamente mistificar a idéia de hierarquia, uma vez que até a bronca passa a ser dada de um igual. Dado o fato de a produção ser extremamente padronizada, podemos nos enganar achando fácil esse tipo de atividade, no entanto, trabalhar em uma das lojas da rede requer muita competência, uma vez que, para aprender, o funcionário tem de assimilar e organizar rápido, a ponto de trabalhar em todas as estações com a mesma desenvoltura.

Nossa pesquisa vem apontar que o ritmo de trabalho nas lojas McDonald's é equivalente ao de uma linha de produção e o desgaste desses trabalhadores não é pequeno, muito pelo contrário, o trabalho é extremamente volumoso, estafante e cansativo:

É um trabalho duro, quando chego em casa meu corpo tá todo dolorido, e minhas mãos começaram a ficar cheias de marcas de queimaduras. Os meus dedos, nas pontas, tá cheio de manchas. Eu só via quando chegava em casa, é tanta correria no restaurante que eu nem sentia que estava queimado, e o cheiro de gordura, que não sai nem com banho, fica impregnado. Um dia cheguei na escola e quando entrei na sala de aula, depois de um tempo, o pessoal começou a falar “que cheiro de gordura”... Me toquei que era eu, nem falei nada, fiquei com um pouco de vergonha. É um trabalho difícil, a

gente cansa muito. (Funcionário de um restaurante, localizado em um *shopping* de São Paulo, em entrevista para esta pesquisa.)

Observamos, ainda, que as condições para construir uma carreira requerem um enorme rigor e uma grande dedicação, como afirma um ex-gerente que entrevistamos:

o melhor funcionário para a empresa é um funcionário diferenciado, novo, rápido, com muita vontade de crescer, uma pessoa que gosta do que faz, uma pessoa que dedica 100% do seu tempo para a empresa e larga, muitas vezes, o estudo para ficar só pensando em como melhorar o trabalho dele. Se você percebe entre dois funcionários que um cumpre o horário, faz o feijão-com-arroz, faz o que tem que fazer, bate o cartão e vai embora, e o outro você vê que se esforça em fazer o melhor, se esforça em ensinar para quem está do lado, procura fazer as coisas corretamente, não se importa de ficar até mais tarde, vem mais cedo com bastante prestatividade, procura ler os manuais, procura saber quais são as especificações do produto, este é o funcionário [de] que a empresa gosta, que está se entregando de corpo e alma, e ela dá oportunidade para este funcionário. Só que ela não dá de mão beijada, o funcionário trabalha de graça, fora do horário de trabalho, a vida dele é o McDonald's. (Ex-gerente da rede, em entrevista para esta pesquisa.)

A grande maioria dos trabalhadores recebe, em média, R\$ 250 mensais, cerca de R\$ 1,48 por hora trabalhada, mais benefício, como vale-transporte, vale-refeição, assistência médica e odontológica, além da possibilidade de um plano de carreira.

São estes adolescentes que fazem crescer a empresa com seu trabalho, afinal, são eles que fazem tudo, desde a abertura até o fechamento dos restaurantes da rede. O horário de funcionamento varia: as chamadas “lojas de rua” possuem horários diferenciados, dependendo do público a que atendem, as de *shopping centers* seguem o horário de abertura e fechamento dos *shoppings*.

Segundo afirmação institucional, o McDonald's “É a empresa Brasileira que mais emprega adolescente” (como vimos, do total de 34 mil funcionários, 75% estão entre 16 e 21 anos de idade) e que seu objetivo é possibilitar a estes jovens a chance do primeiro emprego formal. No entanto, uma pesquisa obrigatoriamente exige ir além das informações e evidências, é preciso buscar o que está inerente, nesse sentido, o que está implícito no discurso do McDonald's.

Durante as entrevistas que realizamos com funcionários e ex-funcionários, diversas vezes foi colocado o quão exaustivo é o trabalho nos restaurantes da rede.

Dessa forma, a resistência física é fundamental para exercer as diversas funções existentes nos restaurantes e, sendo assim, a contratação de adolescentes, ao contrário do que afirma a rede, é uma necessidade, uma vez que uma pessoa com mais idade dificilmente teria a mesma disposição física de um adolescente. Também não é mero acaso a criação de uma atmosfera de trabalho juvenil, sempre entusiasmada, alegre e pronta para desafios, própria do comportamento nesse período da vida. Nesse sentido, o que parece uma atitude solidária por parte do McDonald's para com estes jovens é, na verdade, um interesse puramente econômico, uma vez que o vigor físico é fundamental para esta forma de produção, além de um alto grau de disponibilidade de tempo, o que seria mais dispendioso para a empresa caso contratasse um adulto.

Na verdade, um jovem, para ser funcionário do McDonald's, tem de ser polivalente, aceitar trabalhar em todos os postos existentes no restaurante. Tem de ser capaz de mudar de função sempre que necessário, ou seja, saber atuar em qualquer setor dentro do restaurante. Só não é permitido ficar sem fazer nada; ficar parado ou conversando quando diminui o movimento, nem pensar, lição que é aprendida desde o primeiro dia de treinamento.

Nós fazemos tudo dentro da loja, quando o movimento diminui pode ficar menos gente nas estações de trabalho e as outras vão ajudar o pessoal que está escalado para limpeza. Essa é a hora de pegar no pesado, limpamos estufa de sanduíches, de tortas, a superfície das chapas, a mesa de condimentação, o chão e os rodapés da estação de produção, e damos um brilho no inox. (Funcionário do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa.)

O movimento da loja também determina para o funcionário sua jornada de trabalho. De acordo com a rede, a jornada flexível favorece seus empregados, principalmente para continuar os estudos. Vejamos o que diz o trabalhador:

Em 1991, eu estava no colegial. Vários colegas me chamaram para fazer ficha em uma loja que inauguraria no *shopping* (...) na verdade, eu ia respondendo o que a moça perguntava, depois que eu entrei que percebi que existe diferença para recrutamento para uma loja que está inaugurando e para outra que está funcionando (...) na ficha, o que eles queriam saber mais era sobre os horários vagos, e perguntaram se eu podia ficar até mais tarde (Ex-funcionário do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa).

A planilha de trabalho de uma loja é elaborada a partir de uma hipótese de frequência, no entanto, se o movimento for maior que o calculado, o trabalhador tem

de permanecer além do horário previsto. Nesse sentido, podemos deduzir que o funcionário tem de estar à disposição do McDonald's, ou seja, o funcionário permanece além do horário quando o movimento ultrapassar as previsões, como também é dispensado antes se o movimento for menor – com um detalhe: ele só recebe as horas trabalhadas. Eles são, na verdade, horistas.

Você é avisado com antecedência que horário você vai trabalhar amanhã, isso é o que tá no papel na loja. É diferente se não tem movimento: com duas horas eles dispensam o funcionário, nós somos contratados como horista, ganhamos por hora, (...) a gente tem que trabalhar a hora que eles precisam, tem que estar à disposição. E a vida da gente, como fica? (Funcionário do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa.)

Quando o movimento é muito maior do que o que foi planejado e os funcionários presentes na loja não dão conta de atender a todos, imediatamente o gerente telefona aos membros das equipes de trabalho que estão de folga ou que estão escalados em outro horário, convocando-os a comparecer ao restaurante o mais rápido possível. Aqui, mais uma vez, está justificada a exigência da empresa, que determina na contratação que o funcionário resida e/ou estude nas proximidades do restaurante em que está pleiteando a vaga²⁰. Dessa forma, como organizar a vida, como assumir compromissos, como se inscrever em algum curso, em qual horário matricular-se na escola – no final, parece mesmo que a única opção dada pela empresa é seguir uma carreira dentro desta, uma vez que não dá ao funcionário a possibilidade de crescimento que não atenda aos interesses somente da empresa. Este tem, desta forma, de direcionar sua vida e estar constantemente à disposição da rede, sim, porque não concordar em atender às solicitações fora de hora significa estar desqualificado para a função, seja ela de atendente ou mesmo de gerência. Como se costuma dizer no mercado, o perfil do funcionário não está de acordo com a empresa.

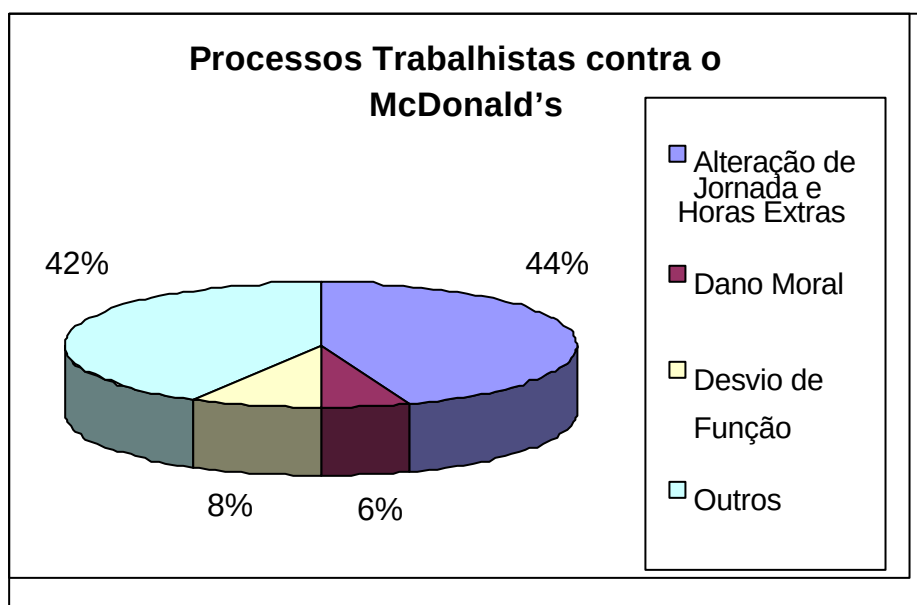
²⁰ O McDonald's possui uma administração descentralizada, ou seja, cada restaurante é uma unidade autônoma para realizar tanto as compras de mercadorias como, também, recrutamento de funcionários e o seu treinamento. No entanto, possui sete Diretorias Regionais: São Paulo Capital 1, São Paulo Capital 2, São Paulo Interior, Sul, Leste, Centro-Oeste e Nordeste, todas igualmente com autonomia para implementação de planos corporativos.

2.5 Processos Judiciais: forma de resistência do trabalhador

A disponibilidade exigida pela rede de *fast-food* tem gerado inúmeros problemas, inclusive de ordem judicial, como diagnosticamos em nossa pesquisa. Acreditamos ser significativa para nosso trabalho a verificação, junto ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT) de São Paulo, do teor dos processos trabalhistas sofridos pela rede, no período de 1999 a 2003. Em nossa pesquisa, averiguamos junto ao TRT-SP que, dentre os processos trabalhistas, a jornada de trabalho variável foi a que teve maior número de reclamações. Uma boa parte dos processos trabalhistas pesquisados diz respeito à jornada flexível, como mostra o gráfico da página seguinte.

A jornada de trabalho flexível é permitida por lei no Brasil, não esbarrando em nenhum dispositivo da Constituição Federal e nem na própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). De acordo com a empresa, a escolha da jornada flexível “propicia ao empregado uma melhor qualidade de vida lhe permitindo, por exemplo, conciliar atividades de lazer e estudo”.

Figura 5: Gráfico dos processos trabalhistas contra o McDonald's



Fonte: Elaboração da autora, a partir de dados obtidos no TRT-SP.

De acordo com a cláusula existente no contrato de trabalho entre o McDonald's e seus funcionários, a jornada de trabalho diária é de quatro a oito horas. Apesar de não haver impedimento legal para esta forma de contratação, o salário do funcionário é indefinido, ou seja, ele nunca sabe quanto irá receber mensalmente.

Esses dias eu pensei em comprar um guarda-roupa novo em 12 vezes, e acabei não comprando porque seria um gasto que eu não sei se no final do mês eu teria o dinheiro para pagar, porque cada mês eu recebo diferente do outro, depende das horas que eu trabalho (Funcionária do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa).

Os funcionários da rede, além de não saberem quanto vão ganhar no final do mês, também não têm como aumentar o valor do salário, uma vez que, mesmo trabalhando além das oito horas diárias, não recebem horas extras, fato que abordaremos mais adiante. Essa forma de organização está presente em outros países nos quais a rede está instalada, como o Estados Unidos, seu país de origem.

Hoje em dia, poucos funcionários da indústria de *fast-food* têm direito a horas extras – na verdade, quase ninguém recebe hora extra. Cerca de 90% ganham apenas pelas horas trabalhadas, não têm nenhum benefício adicional e cumprem horário escolhido pela empresa. As equipes são contratadas segundo a demanda. Se o restaurante tem movimento, trabalham mais tempo do que de hábito. Se o movimento está baixo, são mandadas para casa mais cedo. Os gerentes fazem o possível para que cada funcionário trabalhe menos de 40 horas semanais, evitando, assim, a necessidade de pagar horas extras (...) mantêm seus custos trabalhistas num mínimo. (SCHLOSSER, 2002, p. 101)

O regime de trabalho por horas, apesar de possuir o aval da lei, tem gerado vários conflitos entre a rede e seus funcionários, conflitos estes que estão sendo resolvidos judicialmente. A maioria dos processos contra o McDonald's possui em sua fundamentação a jornada móvel como imposta a seus funcionários, favorecendo somente uma das partes, no caso, o McDonald's, uma vez que sujeita diariamente o funcionário às suas necessidades. Abaixo, colocamos, alguns trechos retirados de processos trabalhistas pesquisados por nós:

A tal jornada móvel e variável é típica condição que sujeita o ato ao arbítrio de uma das partes e que, por isso, não é admitida pela lei (Código, art. 115, segunda parte). No caso,

por essa curiosa invenção, o empregado trabalha apenas a quantidade de horas que for determinada pelo empregador. Com um detalhe: o salário não é mensal, fixo, mas por hora, recebendo o empregado apenas as horas trabalhadas. Logo, o salário também é móvel e variável. Quer dizer, o empregado só vai receber salário de acordo com o arbítrio do empregador. É manifesta, é gritante, também não passa pelo crivo do art. 9 da CLT (...) tal forma de jornada nada tem a ver com a disposição constitucional (PODER JUDICIÁRIO FEDERAL. Processo TRT/SP. 20010188414).

Como vimos, a questão da jornada flexível, ao contrário do que a rede afirma, não favorece o funcionário, mas atende unicamente às suas próprias necessidades, característica do modelo de produção do atual período histórico.

E não se diga que a jornada móvel e variável não é prejudicial ao empregado. Claro que é, pois o empregado jamais poderá saber quanto vai ganhar no mês seguinte, sendo que a variação não depende de sua vontade, como nos salários por produção, mas sim de vontade única e exclusiva do empregador (PODER JUDICIÁRIO FEDERAL. Processo TRT/SP. 20010188414).

Em outro processo, verificamos o quanto é conflitante esta forma de vínculo empregatício. Acompanhemos:

Jornada variável. A defesa sustenta que a autora foi contratada para cumprir jornada móvel e variável, tendo como limite máximo semanal 44 horas e mínimo de oito horas (...). Entende que a autora poderia trabalhar 44 horas semanais ou oito horas semanais, desde que observados os limites mínimo e máximo (fl. 87), devendo (a jornada) ser ajustada de comum acordo entre as partes com 10 (dez) dias de antecedência de cada semana (fl. 140). Contudo, o contrato de trabalho prevê tão-somente a duração semanal de 44 horas e oito diárias, sendo que na Cláusula 3, nada refere quais dias da semana os serviços seriam prestados, bem como os horários de trabalho. O requisito de ajuste com 10 dias de antecedência não ficou provado, a despeito de ser imprescindível para a validade do mesmo. Portanto, a ré mantinha a autora à sua disposição durante 44 horas semanais, mas pagava por hora trabalhada na medida de suas necessidades. Essa forma de contratação transfere para o empregado os riscos do empreendimento. É lícito o salário variável desde que dependente do esforço do empregado, mas não que dependa da vontade do empregador

(PODER JUDICIÁRIO FEDERAL. Processo TRT/SP. 01735200201302006).

Dentro das possibilidades da lei, os trabalhadores buscam os direitos financeiros que lhes são negados. No entanto, não é só no campo dos direitos trabalhistas que são surrupitados: a vida social e mesmo a privada acabam sendo lesadas por esta forma de organização de trabalho; assim, as aspirações próprias desta faixa etária, a vontade de conhecer coisas novas, sair, passear, namorar, diante desta organização imposta, são-lhes negadas, afetando a vida cotidiana do trabalhador, não permitindo que várias de suas potencialidades afluam. É a ditadura do trabalho no sistema capitalista de produção, em que o mais importante é o lucro crescente. Gramsci aponta essa amplitude alcançada por um determinado ritmo e forma de trabalho, ocorrendo a necessidade da construção de um novo tipo de ser humano para adequar-se ao tipo de trabalho e processo produtivo:

os novos métodos de trabalho são indissociáveis de um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro (GRAMSCI, 2001, p. 266).

Como afirma o pensador italiano, a construção de um modelo de trabalhador imposto pelo ritmo capitalista cria conseqüentemente um tipo de pessoa, assim, a forma de trabalho determina a forma de ser do trabalhador:

o objetivo é conservar, fora do trabalho, um certo equilíbrio psicofísico, capaz de impedir o colapso fisiológico do trabalhador, coagido pelo método de produção. Este equilíbrio só pode ser puramente externo e mecânico, mas poderá se tornar interno se for proposto pelo próprio trabalhador, por uma nova forma de sociedade, com meios apropriados e originais (GRAMSCI, 2001, p. 267).

Neste processo, o controle do tempo, não só da produção como também o da vida particular do trabalhador, tem de estar à disposição da empresa:

A questão do tempo implica uma possibilidade de domínio sobre a vida dos indivíduos e sobre a organização social do tempo *de trabalho e da produção capitalista ao tempo da vida urbana*. (ANTUNES, 2000, p. 174)

Nesse sentido, nosso questionamento é acerca do tipo de pessoa que esta forma de trabalho imposta pela rede cria. Pelo que pesquisamos, indica ser um indivíduo que, primeiramente, tem de pensar no bem-estar da empresa como se

fosse o seu próprio. Esta dedicação constante está em muitas falas dos trabalhadores que entrevistamos, apontando uma questão igualmente grave, ou mais, que a forma de jornada variável. Muitos desses trabalhadores, quando afirmam que a entrega tem de ser de *corpo e alma*, tendo que fazer mais do que o *feijão-com-arroz*, colocam, com um grau de aceitação diante do qual chegamos a nos espantar, o fato de trabalharem além do horário contido no planejamento, sem, no entanto, registrar nos cartões de ponto estas horas extras trabalhadas (e, conseqüentemente, não revertidas para o salário). É como se fosse uma forma de aprovação necessária.

(...) na hora de maior movimento vou ajudar minha equipe de trabalho, porque é responsabilidade de todos nós dar conta do serviço, e eu, fazendo parte do quadro de funcionários da equipe, mesmo estando de saída, me sinto responsável pela minha equipe, bato meu cartão e volto para ajudar. (Funcionário do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa.)

Esse fato é possível não só pelo desejo do funcionário de ser reconhecido e obter uma promoção, mas também por este espírito de equipe ser muito bem explorado pela rede, criando um sentimento de responsabilidade permanente do funcionário para com a produção e o espírito de solidariedade de equipe.

Este comportamento também tem sido objeto de ações trabalhistas contra a empresa; nos processos em que averiguamos, consta um referente a danos morais, no qual um gerente é acusado de “discriminação racial” e “atentado à auto-estima da mulher”. Como dito por testemunhas na justificativa do voto de um dos juízes:

dão conta dos apelidos lançados sobre a Autora por seu chefe imediato. E não apenas os expressamente mencionados na exordial – que se refere, dentre outros, nariz de batata – como o *de urubu, trazido pela prova testemunhal, e que se caracteriza como delito criminal grave*. (PODER JUDICIÁRIO FEDERAL. Processo TRT/SP 0145200143102003.)

Os gerentes da rede, na verdade, são funcionários treinados para fazer que os atendentes cumpram as determinações estabelecidas pelo padrão do Sistema McDonald's. Para exercer o cargo, têm que estar dispostos a trabalhar muitas horas, além das estabelecidas por lei, cerca de 60, 70 horas ou mais, semanalmente, sem receber por elas. Seja qual for o cargo, o funcionário tem de comprar a idéia de

trabalho posta pela empresa, ou seja, a completa obediência de seus funcionários, possível pelo desenvolvimento de técnicas de treinamento, denominadas pela própria empresa de “afago”, que consistem em elogios feitos às equipes de trabalho, ou mesmo individualmente, de forma intencional, como um suposto reconhecimento do esforço aplicado nas tarefas.

Este espírito de equipe e clima de amizade criado pela empresa no ambiente de trabalho camufla a verdadeira intenção, de exploração, que tem que ver com a ideologia capitalista da forma de trabalho como está sendo posta nos dias atuais. Assim, tal situação deixa clara a existência de uma ideologia, dado que responde à necessidade nos moldes idealizados pelo empregador, ou seja, o McDonald’s.

2.6 A necessidade da ideologia para a rede fast-food

A fundamentação da ideologia para o mundo do trabalho está pautada no modelo de produção atual, denominado de toyotismo, com dimensões bem mais abrangentes que o modelo de produção fordista, sem, no entanto, fugir da forma produtora de mercadorias do sistema capitalista. O impacto do toyotismo, porém, é mais ágil e lucrativo na produção de mercadorias, causando diferentes e novas conseqüências diretas para o trabalhador, com a busca não mais da forma individual de produzir, mas da integração dos trabalhadores em equipe.

Neste modelo insere-se, de acordo com o que pesquisamos, a rede de *fast-food* McDonald’s, na qual o trabalho em equipe possui um importante papel dentro da organização da empresa. As metas são traçadas e destinadas às equipes de trabalho que, movidas pelos “prêmios”, instalam a competitividade e todos trabalham em ritmo acelerado. Este espírito de equipe criado pela empresa permite que o trabalhador permaneça trabalhando mesmo após as oito horas diárias permitidas.

O trabalho em equipe favorece à empresa por existir uma maior cobrança sobre o trabalhador, permitindo que se cobre deste trabalhador o cumprimento de determinados conhecimentos que extrapolam as exigências da função para a qual foi contratado. Para tanto, a rede promove competições com a finalidade de provocar no trabalhador o conhecimento de procedimentos que envolvem todo o processo

produtivo. O conteúdo das competições implica saber exatamente, por exemplo, o tempo exato de fritura para preparo do hambúrguer, da batata e dos demais alimentos que comercializam. A equipe ainda deve saber como funcionam os equipamentos, qual o peso exato dos produtos e o tempo de preparo de cada um; enfim, além de dominarem o trabalho de todas as estações de produção, inclusive a de caixa, devem ter conhecimento de toda a informação referente ao funcionamento dos maquinários que operam. Para tanto, não poupam esforços. Como afirmam em seus depoimentos:

quando se aprende uma estação de trabalho, por exemplo, a chapa, onde frita o hambúrguer para colocar no lanche, cada estação tem um papel que chama nível de verificação. São listas de procedimentos de trabalho (...) mas a gente tem que saber dados do produto da estação, o equipamento, aí a gente leva o manualzinho, que é um livrinho, para casa, para estudar. Eu comecei a levar pra casa, e a maioria dos colegas também, desde que comecei a trabalhar e ficava estudando, estudando para ir bem, eu e minha equipe, nas competições (Funcionário da rede, em entrevista para esta pesquisa).

Além do trabalho em equipe, ocorrem também competições entre elas, abordando o funcionamento do maquinário que operam, possibilitando, desta forma, o conserto, caso ocorra algum problema técnico ou numa eventual emergência, descartando a necessidade de um técnico para reparar pequenos problemas e, conseqüentemente, não demandando interrupção da produção.

Existem competições dentro da empresa que faz com que o funcionário não se dedique à empresa só na hora do trabalho (...) só os funcionários extremamente capacitados, treinados e muito interessados sabem qual o peso, especificações de equipamento que só o técnico sabe. Então, o que agente faz: acaba levando os livrinhos para casa, porque a gente não tem tempo de estudar na hora do trabalho, a gente não pára, em casa a gente fica decorando, para ser o melhor da estação, para vencer a competição da loja e fazer a loja vencer a competição do setor e depois, representar o setor junto dos outros setores (Funcionário da rede, em entrevista para esta pesquisa).

Podemos crer, desta forma, que o espírito de competição disfarça uma maior exploração do trabalhador, que constantemente busca superar-se, ultrapassando, muitas vezes, seu período de trabalho sem remuneração. Para safar-se das horas extras, a empresa, através de seus gerentes, influencia cautelosamente os trabalhadores a registrarem seus cartões de ponto e voltarem ao trabalho.

Na ausência de bons salários as redes tentam inculcar o espírito de equipe nos jovens. Àqueles que não trabalham com afinco, que chegam tarde ou que relutam em ficar além do horário é transmitida a noção de que estão dificultando a vida de todos os demais, deixando os amigos e colegas na mão. (SCHLOSSER, 2002, p. 102)

Verifica-se que as práticas trabalhistas do McDonald's são semelhantes à do sistema de linha de montagem, como o fordismo, em que existe a divisão do trabalho, mesclada hoje com o toyotismo:

No balcão da frente, caixas registradoras computadorizadas soltam seus pedidos. Assim que um pedido é feito, botões se acendem, sugerindo outros itens do cardápio a serem acrescentados. Os funcionários que trabalham no balcão são instruídos a aumentar o tamanho de um pedido com recomendações de promoções especiais, empurrando sobremesas, apontando para a lógica financeira por traz da compra de um refrigerante maior. Ao mesmo tempo em que fazem isso, são instruídos a se comportarem de maneira agradável e amigável. (SCHLOSSER, 2002, p. 96)

Para o sucesso desta forma de organização nos restaurantes, a rede investe pesado no treinamento de sua gerência²⁶, que coordena diretamente o trabalho dos atendentes. De acordo com um dos gerentes que entrevistamos, seu perfil deve ser de alguém simpático, orgulhoso da empresa em que trabalha, um exemplo a ser seguido, já que iniciou sua carreira como atendente; no entanto, nem todos conseguem manter esta simpatia constante. Em muitas entrevistas, os atendentes reclamaram da forma de tratamento dos gerentes, que muitas vezes agem com estupidez e gritam, fazendo exigências impossíveis de serem cumpridas. Como disse um funcionário, “na hora de maior movimento a gente tem de fazer as coisas ainda mais rápido, e se é um dia que a gente não tá muito ligado, o gerente grita mesmo” (Funcionário do McDonald's, em entrevista para esta pesquisa).

A estratégia construída pela rede torna a recompensa verbal um substituto do pagamento de horas-extras e de melhores salários, ocultando, desta forma, a verdadeira intenção da empresa, que é de maior exploração da força de trabalho e, conseqüentemente, maior lucratividade.

O lucro, desta forma, é a sustentação do sistema capitalista, que inverte propositalmente sua lógica, separando o trabalhador do que produz, ou seja, o

²⁶ O McDonald's treina seus gerentes a partir de um conjunto de técnicas psicológicas chamadas de “análise transnacional”, popularizadas no livro *“Eu estou ok – Você está ok”* (SCHLOSSER, 2002, p. 102).

criador é separado de sua criação, o que acarreta a construção metafísica do processo produtivo social.

O misterioso da forma mercadoria consiste, portanto, simplesmente no fato de que ela reflete aos homens as características sociais do seu próprio trabalho como características objetivas dos próprios produtos de trabalho, como propriedades naturais sociais dessas coisas e, por isso, também reflete a relação social existente fora deles, entre objetos. Por meio desse quiproquó os produtos do trabalho se tornam mercadorias, coisas físicas metafísicas ou sociais. (MARX, 1983, p. 71)

A nossa pesquisa sobre a rede McDonald's evidenciou que o trabalho continua a ser, na sociedade contemporânea, uma centralidade fundamentalmente humana, havendo, sim, uma amplitude do entendimento do que vem a ser o ser social da classe trabalhadora.

Uma noção ampliada de classe trabalhadora inclui, então, todos aqueles e aquelas que vendem sua força de trabalho em troca de salário, incorporando, além do proletário industrial, dos assalariados do setor de serviços, também os proletários rurais, que vendem sua força de trabalho para o capital. Essa noção incorpora o proletário precarizado, o subproletário moderno *part time*, o novo proletário dos McDonald's, os trabalhadores terceirizados e precarizados, os trabalhadores da economia informal, além dos trabalhadores desempregados (ANTUNES, 2000, p. 103).

O que já foi demonstrado nos escritos de Marx, que aponta para a ruptura do trabalho com a lógica do capital, permanece, uma vez que a forma de produzir continua sendo ditada pelo capitalismo. O trabalhador não perde, dessa maneira, seu potencial criador de valor, havendo, sim, uma mudança no interior desta categoria trabalho, com aumento da tecnologia. Nem por isso deixa de ser um modelo capitalista de produção, havendo somente uma mudança na produção de mercadorias, própria do sistema capitalista.

Diretamente relacionada com este assunto, entendemos ser a ideologia o momento ideal da ação humana. Como declara Lukács: “nasce direta e necessariamente do *hic et nunc* social dos homens que agem socialmente na sociedade” (LUKÁCS, 1981, p. 446)²⁷.

²⁷ O ser humano é determinado por sua produção, o que significa que o ser da ideologia é determinado também pela produção, é, assim, um processo objetivo real em relação às representações do pensamento: “a consciência nunca pode ser outra coisa do que o ser consciente, e o ser dos homens é o seu processo efetivo de vida” (MARX *apud* FERNANDES, 1983, pp. 192- 3).

Esse poder que a ideologia exerce desempenha função específica e determinada por uma dada situação social favorável à sua tendência e ao seu desenvolvimento histórico, como Lukács coloca. Apenas com o intuito de delimitarmos o que compreendemos por *ideologia*, afastamo-nos da utilização que a reduz a simples falseamento da consciência, uma vez que a:

Ideologia não é a consciência, mas uma forma específica desta; especificidade cujo traço marcante é o de estar voltado à prática, o de estar presente em toda a prática humano-social. Tendo em vista essa sua característica essencial, a ideologia não pode ser o mesmo que consciência da realidade, pois as generalizações produzidas pela ideologia estão sempre orientadas pela práxis, pelo objetivo de transformar ou manter uma realidade dada. (LUKÁCS apud VAISMAN, 1986, p. 53)

Sendo assim, a ideologia funciona como um momento ideal que antecede e orienta a ação, na medida em que a espécie humana é um ser fundamentalmente prático. Neste sentido, o enfoque que nossa pesquisa aborda passa necessariamente pelo poder da ideologia, uma vez que as condições capitalistas exigem do trabalhador práticas que são contrárias aos seus interesses:

O poder da ideologia dominante é indubitavelmente imenso, mas isso não ocorre simplesmente em função da força material esmagadora e do correspondente arsenal político-cultural à disposição das classes dominantes. Tal poder ideológico só pode prevalecer graças à vantagem da mistificação, por meio da qual as pessoas que sofrem as consequências da ordem estabelecida podem ser induzidas a endossar, consensualmente, valores e políticas práticas que são de fato absolutamente contrários aos seus interesses vitais. (MÉSZÁROS, 1996, p. 26)

No tocante especificamente ao que estamos tratando, para a realização de uma maior exploração, o trabalhador precisa estar em “harmonia” com as práticas determinadas.

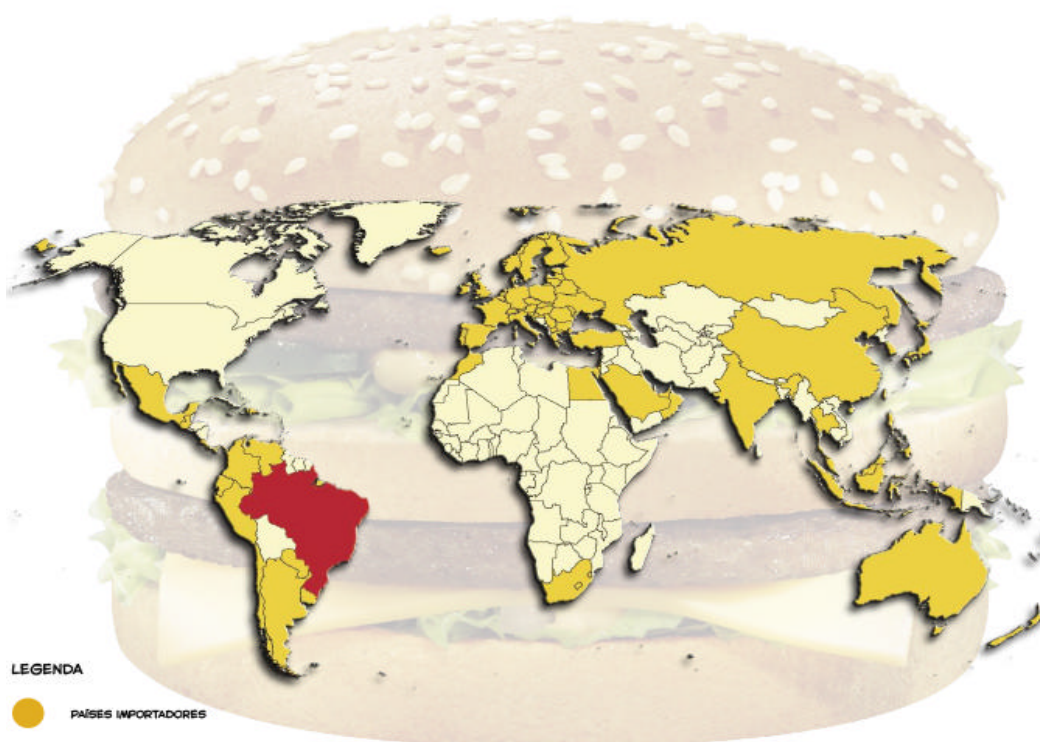
Obrigar as pessoas a se submeter aos ditames do trabalho realizado como um “hábito” mecânico – ditames que emanam do impulso inexorável do capital para o lucro – foi transformado em uma virtude inquestionável. (MÉSZÁROS, 1996, p. 89)

O discurso sobre as novas formas de trabalho é, fundamentalmente, uma racionalização ideológica que, se não aplicada na prática, poderá gerar conflitos de classes. Assim, para aprovar a contínua viabilidade da ordem econômica estabelecida, a ideologia desempenha um papel importante no processo de readaptações estruturais.

III – O MCDONALD’S NA TRILHA DA GLOBALIZAÇÃO

Todas as relações fixas e cristalizadas, com seu séquito de crenças e opiniões tornadas vulneráveis pelo tempo, são dissolvidas e as novas envelhecem antes mesmo de se consolidarem. Tudo que é sólido e estável se volatiliza, tudo que é sagrado é profanado, e os homens são finalmente obrigados a encarar com sobriedade e sem ilusões sua posição na vida, suas relações recíprocas. A necessidade de mercados cada vez mais extensos para seus produtos impele a burguesia para todo o globo terrestre. Ela deve estabelecer-se em toda parte, instalar-se em toda parte, criar vínculo em toda parte. Através da exploração do mercado mundial, a burguesia deu um caráter cosmopolita à produção e ao consumo de todos os países.

K. Marx e Friedrich Engels



Destino das exportações de produtos
brasileiros para o Mundo McDonald's, 2003

3.1 Globalização: McMundo

Na contemporaneidade, o capitalismo apresenta características diferentes das de outras épocas históricas, tornando-se quase obrigatório discutirmos os significados da globalização e seus desdobramentos em vários setores da sociedade. É imperioso saber exatamente do que estamos falando, já que

para alguns, globalização é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, globalização é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos (...) estamos todos sendo globalizados (BAUMAN, 1999, p. 7).

Para tal abordagem, achamos por bem esclarecer que não compactuamos com a idéia de ser o capitalismo um “estado natural da humanidade”, e acreditamos ser a globalização, um movimento do mercado capitalista. Tentamos desembaralhar a ideologia que impera em relação ao que acreditamos ser um movimento econômico, político e cultural reversível, como outros tantos que existiram e mudaram na história da humanidade. Afinal, “o mundo contemporâneo, com seu brilho de mercadoria bem embalada, ofusca a compreensão mesmo dos críticos mais bem intencionados” (JAMESON, 2002, p. 8).

Desta forma, nossa abordagem sobre globalização busca sua base na própria materialidade de um mundo mercantilizado, sem a análise fetichizada em que a discussão fica no campo negativo ou positivo. Buscamos, assim, não isolar elementos específicos, mas explorar os vários níveis da globalização, não sendo esta apenas cultural e, sim, também política, tecnológica e social, sem nos esquecermos ser esta fruto de um sistema econômico capitalista, que acreditamos influenciar de maneira direta os demais ramos da globalização que estão relacionados entre si. Como nos coloca Jameson:

As tentativas de definir a globalização são, o mais das vezes, só um pouco melhores do que as apropriações ideológicas (...) em outras palavras, apresentam julgamentos que são totalizadores por natureza, ao passo que as descrições funcionais tendem a isolar elementos específicos sem relacioná-los uns com os outros. Assim, pode ser mais produtivo juntar todas as descrições e fazer um inventário de suas ambigüidades, que implica falar tanto sobre fantasias e ansiedades quanto sobre a coisa em si. (JAMESON, 2002, p. 17)

A atual globalização possui particularidades que a distinguem de outros períodos históricos, como o século XIX, em que ocorreu a internacionalização do capital. Se procurarmos datar seu desenvolvimento, podemos afirmar que nasceu nos anos 70, devido à necessidade do capitalismo de superar mais uma crise dentro do processo de produção, como as que aconteceram anteriormente, em diferentes estágios de seu desenvolvimento. O ímpeto à globalização, no entanto, deu-se nos anos 80 e 90 e continua até a atualidade. Essa crise por que passou o sistema em pauta exigiu novas mudanças estruturais na dinâmica de reprodução, comercialização e consumo de mercadorias, tornando-se a própria crise o impulso necessário para buscar a consolidação de novas formas de produção. Para isso, foram fundamentais novas tecnologias que deram base para a recente reestruturação produtiva, característica da própria dinâmica do capital, que tem por base a produção de mercadorias, como bem assevera Giovanni Alves:

de certo modo a globalização, ou seu processo em marcha, se identifica com a própria característica do movimento do capital, considerado por Marx um processo contraditório, a própria contradição em processo, uma relação social voltada para a valorização do valor, para a produção de mercadorias. E o que é o mundo moderno, com a globalização, senão um imenso *shopping center*? (ALVES, 1997, p. 165).

Podemos entender, dessa forma, que o processo pelo qual estamos passando está vinculado à própria dinâmica do capital e sua reprodução de mercadorias, agora em escala global, característica que torna o sistema em pauta diferente de todas as formas anteriores de produção, como já levantado pelo grande pensador crítico do sistema capitalista Karl Marx. Sendo assim, este sistema também é a base material para o desenvolvimento cultural, político e ideológico da atualidade, ou seja, traz em si determinações estruturais que são dadas pelo contínuo desenvolvimento de novas tecnologias, com fortes impactos na sociabilidade da humanidade, abrangendo vários segmentos da vida cotidiana dos indivíduos, como a própria alimentação.

Diante deste contexto, nosso trabalho entende ser a *fast-food* a imagem característica desse padrão alimentar que tem como seu representante principal a rede McDonald's. Essa cadeia é, hoje, a maior do mundo, presente em 117 países. O McDonald's ostenta o título de uma das marcas de maior penetração internacional e uma das mais conhecidas mundialmente, alcançando o reconhecimento entre uma das marcas globais mais poderosas. Segundo uma pesquisa de *The New Press*, a

empresa de *fast-food* aparece como um dos símbolos mais conhecidos do Planeta. A própria pesquisa aponta que, atualmente, é um símbolo mais conhecido que a cruz cristã.

Seus 26.000 mil restaurantes espalhados pelo mundo servem, por dia, mais de 40 milhões de pessoas, o que nos leva a deduzir que existe um gosto global “*mcdonaldizado*”. Seu sistema de produção e fabricação padronizado, até mesmo por parte de seus fornecedores, permitiu que se encontrasse em todo canto do mundo a familiaridade de seu tempero, bem como o mais global de todos os sanduíches: o Big Mac, que, dado a sua alta padronização e universalização, foi transformado pela revista inglesa *The Economist* em “moeda”, ou seja, serve como indicador de comparação cambial entre as moedas das principais economias do mundo.

Podemos afirmar que, no mundo globalizado e racionalizado, a instantaneidade avança para várias áreas, chegando à alimentação; desta forma, está posta a necessidade de refeições rápidas e do uso de tecnologia para o preparo. Tudo isto porque o tempo é um elemento fundamental para concretização deste modelo de produção de um alimento específico, a “comida rápida”.

3.2 Cronômetro: o tempo da fast-food

A racionalização do tempo e a reorganização do espaço tornaram-se fundamentais no processo de produção de mercadorias, utilizando como instrumento, para isso, mais do que nunca, a tecnologia. Com o que se potencializa ainda mais o poder de giro do capital, de forma que economizar tempo é sinônimo de um giro maior de mercadorias e, conseqüentemente, um aumento de lucro. Este também é fruto da diminuição da quantidade de trabalho aplicada na produção de mercadorias, que passa a representar custos mais baixos, e a redução do número de trabalhadores, implicando, nos dias atuais, uma porcentagem enorme de desempregados. Nesse sentido, a produtividade nega o valor do próprio trabalho, firmando a ditadura do tempo. Como coloca Antunes:

A questão do tempo implica uma possibilidade de domínio sobre a vida dos indivíduos e sobre a organização social do

tempo de trabalho e da produção capitalista ao tempo da vida urbana. (ANTUNES, 2000, p. 174)

Diante dessas novas elaborações, categorias como tempo e espaço são as que mais sofreram mudanças, tanto que esses dois conceitos tornaram-se a marca principal do mundo globalizado. A reorganização do espaço tem como objetivo desterritorializar este mesmo espaço, criando, desta forma, uma nova espacialidade que viabilize a dimensão da produção e comercialização do sistema capitalista. Nos termos de Giovanni Alves:

O aprofundamento desta característica ontológica da produção capitalista possui impactos na própria dimensão espacial da modernidade. A redução do tempo – e do trabalho – é, outrossim, a redução do espaço. É a criação de uma nova espacialidade para o capital, que hoje se torna desterritorializada. (ALVES, 1997, p. 168)

A diminuição das distâncias, via comunicação, informação e transporte, aproxima as pessoas e altera cotidianamente o estilo de vida desses indivíduos. Essa aceleração carrega consigo um forte sentimento de descontinuidade histórica, em que importante é saciar os desejos e as necessidades imediatas. A crise que hoje assola o mundo inteiro é uma crise que recusa os valores propostos pela modernidade, marcada profundamente pela perda de referenciais utópicos, abandonando qualquer esperança de futuro:

o que está em crise é projeto moderno de civilização (...) no Brasil e no mundo, o projeto entrou em colapso. Não se trata de transgressão na prática de princípios aceitos em teoria (...) trata-se de uma rejeição dos próprios princípios (...) como a civilização que tínhamos perdeu a vigência e como nenhum projeto de civilização aponta no horizonte, estamos vivendo, literalmente, num vácuo civilizatório (ROUANET, 1993, p. 11).

Tudo se passa como se o antes e o depois tivessem se dissolvido para dar lugar unicamente ao presente, que não tem mais relação com o passado e não traz mais, em suas entranhas, o devir de uma sociedade diferente da imediatamente existente. Nesse processo de aceleração, encontramos um paradoxo, ou seja, um movimento contrário de preservação, embutido de reivindicação pela permanência:

quanto maior a efemeridade, tanto maior a necessidade de produzir algum tipo de verdade eterna que nela possa residir (...) assim, raízes históricas são indícios da procura de hábitos mais seguros e valores mais duradouros num mundo cambiante (HARVEY, 2002, p. 263).

Nesse sentido, torna-se necessário compreender a cultura contemporânea como uma construção histórica tendo suas raízes na modernidade. O pensamento iluminista foi, dessa forma, impulso para a modernidade, uma vez que buscou formas culturais inteiramente novas de romper com o passado. Um exemplo foi seu projeto internacionalista, que enfatizou a unidade entre os povos e, conseqüentemente, a emancipação humana universal num espaço global racionalizado de coordenação planejada. Contrapunha-se aos valores feudais, em que as relações sociais eram exercidas dentro de fronteiras delimitadas e pautadas na interdependência e obrigação, um mundo ordenado pelo divino, uma cultura em que não havia lugar para o indivíduo, o contrário da modernidade, na qual buscava-se um caminho para a liberdade individual.

(...) a idéia era de que todos os homens eram iguais, independente de fronteiras e culturas (...) privados da luz da razão e submetidos à impostura religiosa, todos os homens podiam ser considerados bárbaros (...). O individualismo da Ilustração teve, portanto, o mérito de colocar no centro da ética o direito a felicidade e auto-realização e o de valorizar o indivíduo descentrado, que se liberta dos vínculos naturais e toma posição de formular novos valores a partir de princípios universais (HARVEY, 2002, p. 16).

A modernidade tem a marca da ambivalência; um mundo de novas representações, capaz de promover na mesma pessoa correntes de sensibilidades paralelas. Essas forças opostas reafirmavam, num espaço cada vez mais unificado, qualidades relacionadas à fragmentação para os sujeitos e rupturas radicais com o sentido de continuidade histórica.

Hoje, na contemporaneidade, após perpétuas reavaliações de representações de conceitos da modernidade, vale a pena explorarmos as proposições do que se condicionou chamar pós-modernidade como forma de resposta a um conjunto de valores do modernismo.

A aceleração do tempo, os aperfeiçoamentos nos sistemas de comunicação e nos fluxos de informações são fatores que permitiram, dentre tantos, uma maior velocidade na circulação de mercadorias. As inovações bancárias e os mercados financeiros, auxiliados pelo computador, contribuíram para a aceleração do ritmo de vida. O que difere da forma de consumir do período fordista, uma vez que o consumo era de bens duráveis. Hoje, no entanto, o consumo está pautado na área de serviços, não só pessoais (como educação e saúde), mas também eventos e entretenimento; assim, o sistema capitalista atual está voltado para serviços de

consumo mais rápido. Esta nova forma de consumir traz influências nas formas de agir e pensar das pessoas.

(...) nos dias de hoje, cabe aos restaurantes *fast-food* e ao McDonald's – como seu modelo mais acabado – esse tipo de racionalidade moderna, que pode se estender para outras áreas como educação, saúde, lazer, férias, esportes, chegando nos limites da vida e da morte, com a manipulação genética, as tentativas hospitalares no prolongamento da vida e, finalmente, os rituais desenvolvidos pelos funerais. (...) o McDonald's representa a racionalização do mundo em escala global. (FONTENELLE, 2002, p. 46).

A cultura da instantaneidade, no mundo contemporâneo, trouxe consigo novas necessidades. Hoje, mais do que nunca, não é permitido o tempo ocioso: tudo agora é cronometrado, dirigido, desde o lazer até a alimentação. Assim, alimentar-se e produzir a alimentação, na atualidade, incluem-se na necessidade de redução do tempo e maior velocidade.

Para atender a esse modelo, entra em cena o mercado dos descartáveis. Estes não entram somente como bens produzidos, feitos para ser jogados fora depois de utilizados: nesta sociedade, deve ser atirados fora, da mesma forma, valores, estilos de vida, relacionamentos estáveis, apego a coisas, pessoas e lugares, enfim, a modos de ser e agir, dando origem à cultura do descartável.

Esses fatores são frutos do processo maior de aceleração por que vem passando a sociedade capitalista no período atual. O processo de aceleração do consumo e giro iniciou mecanismos de aceleração também nos indivíduos, as pessoas são levadas a lidar com a descartabilidade e com novidades vindas a todo o momento em todas as áreas, sendo substituídas de forma cada vez mais instantânea. Esses acontecimentos acarretam profundas mudanças na sociabilidade humana, uma vez que o excesso de consumo apenas no campo da mercadoria gera problemas de sobrecarga e bloqueio de estímulos sensoriais, impossibilitando o planejamento em longo prazo, característica da sociedade atual.

O processo de globalização do capitalismo contemporâneo constrói, portanto, conexões que permeiam a vida e as relações humanas como um todo, asseguradas pelo mercado, por legislações, corporações multilaterais que definem a agenda e a ação política. Deve ser por isso que, para alguns estudiosos, o mundo passou a ser uma sociedade global, assim, uma comunidade global sem fronteiras:

relações, processos e estruturas altamente determinados pela dinâmica dos mercados, da desterritorialização das coisas,

gente e idéias, enquanto a reprodução ampliada do capital se globaliza, devido ao desenvolvimento extensivo e intensivo do capitalismo, compreendendo as forças produtivas, tais como o capital, a tecnologia, a força de trabalho e a divisão do trabalho social, sempre envolvendo as instituições, os padrões socioculturais e os ideais relativos à racionalização, produtividade, lucratividade, quantidade. (IANNI, 1998, p. 41)

Essa relação dinâmica característica do capitalismo contemporâneo vai ainda em seu caminho se alterar, se modificar, se anular, se recriar de forma sempre contínua, como a dinâmica do próprio capitalismo e do próprio ser humano.

3.3 O Padrão McDonald's

O McDonald's talvez seja hoje a marca registrada mais conhecida do mundo no comércio varejista, mas a organização por trás dela é uma das menos compreendidas corporações da América. A imagem de marketing é fabulosa. A realidade corporativa é desconhecida.

John Love

É comum a nós, mortais, não ligar a idéia de uma grande corporação ao hambúrguer, mesmo sendo varejista nessa área a cadeia de *fast-food* McDonald's. No entanto, temos boas razões para fazer tal ligação, uma vez que são apresentadas a nós pela imprensa cifras de bilhões de dólares no faturamento, duas vezes maior que o mercado de computadores norte-americano, que, por sua vez nunca alcançou igual destaque. Esse fato leva a reluzir somente o lado de fora da empresa, elemento que não é unicamente de responsabilidade da imprensa, uma vez que a própria rede faz questão de divulgar os números bilionários de venda e de faturamento da empresa, como evidenciam as lâminas de bandeja produzidas pela rede:

(...) o McDonald's abriu sua loja de número 8000.

Alcançou a cifra de 50 bilhões de hambúrgueres servidos e ainda: o McDonald's fatura 130 milhões de dólares em food service.

Em um ano são consumidos no McDonald's 310 milhões de hambúrgueres. Para você ter uma idéia, se alguém fosse contá-los um a um, levaria 10 anos para terminar.

Se a gente colocasse os 7 milhões de pés de alface consumidos em um ano no McDonald's, daria para cobrir a cidade do Rio de Janeiro inteirinha. (McDONALD'S, 2006)

Uniformidade: este sempre foi o desejo de Ray Kroc para construir um sistema *fast-food* totalmente diferente dos já existentes. O grande paradoxo foi buscar a diferença pela uniformidade. Para isso, foi preciso um controle maior sobre a produção, comercialização e divulgação, ou seja, um Sistema McDonald's, estritamente funcional, único e padronizado em qualquer lugar, de forma a não importar onde esteja o consumidor, pois, seja qual for o lugar, irá degustar seus produtos feitos com os mesmos ingredientes, na mesma quantidade, mesmo sabor, produzidos e comercializados da mesma forma e com o mesmo atendimento, como já mencionamos. Segundo Kroc, esses são os itens necessários para a evolução e solidez da empresa, diferentemente do que achavam seus concorrentes na área de alimentação, uma vez que, para eles, o que importava era o lucro imediato, não se preocupando em criar um padrão.

Essa uniformidade, buscada pela empresa, não se deu do dia para a noite; não foi tarefa fácil disciplinar seus franqueados, muitos dos quais resistiram a essa padronização, o que levou Kroc a reforçar cada vez mais a idéia da uniformidade, uma vez que os que seguiam a padronização imposta tinham lucros maiores, enquanto os que não seguiam chegavam a fechar as portas.

Essa padronização – que tinha em seu desdobramento a idéia da qualidade, idéia essa que se tornou um dos símbolos da rede – atingiu também os fornecedores, pois, para agir uniformemente, necessitou-se criar também um cardápio limitado padronizado. Para tanto, foram inevitáveis não somente os mesmos maquinários, utensílios e mão-de-obra; mais do que isso, a “chave” do negócio baseava-se, principalmente, no uso dos mesmos ingredientes, o que não

significava simplesmente a utilização de carne de boi para os hambúrgueres: essa carne deveria ser exatamente igual para toda a rede, o que exigiu dos fazendeiros a criação do gado da maneira imposta pelo comprador para que o produto final fosse uniforme. Não só a carne, mas também a batata, os utensílios, a distribuição e tudo mais que envolvia a rede de *fast-food* deveria manter o mesmo padrão. O cardápio teve de ser diminuído, contendo poucos itens para possibilitar a padronização e baseando-se, fundamentalmente, em: refrigerantes, *cheeseburger*, café, *milk-shake* e batata frita.

Essa forma de produção e padronização foi fundamentada no modelo fordista de produção. No início da fase, ainda com os irmãos McDonalds, o manual de operações foi um dos recursos encontrados para a padronização. No começo, o manual constava de apenas 15 itens, pautados, praticamente, em “faça” e “não faça”. Com o decorrer da aplicação prática do manual, os irmãos documentavam os resultados do emprego das normas. Em 1958, após as observações vivenciadas pelos irmãos, o manual já continha 15 páginas. Meses depois, já era possível encontrar o manual mimeografado com 38 páginas. Um ano após a vivência prática de várias experimentações, foi confeccionado um manual, desta vez, impresso e encadernado, com 75 páginas. Em 1961, eram já 600 páginas (LOVE, 1987, p. 178).

Até chegar aos atuais, os manuais da rede foram sendo constantemente reelaborados. A matriz dos relatórios atuais foi elaborada por Turner, que trabalhou um longo período com os irmãos McDonalds. Esse modelo, agora muito mais racionalizado, era composto de dez páginas que possibilitavam preparar os relatórios do caixa, colocando o percentual de vendas de forma a permitir o cálculo (nos itens-chave, como hambúrgueres, *milk-shakes* e fritas) da quantidade de vendas e do lucro de cada item, separadamente, bem como contabilizava o lucro de dados não alimentares, como a força de trabalho. Além da possibilidade do cálculo do lucro, o manual também tinha como objetivo definir as técnicas a serem usadas pelos funcionários na produção de seus alimentos, indicando tempo, temperatura, peso, quantidade e a maneira como deveria ser feito. Esta forma de produção era idêntica a uma linha de montagem fordista. Toda esta padronização, contudo, com o tempo, foi sendo redefinida.

A forma de treinamento, utilizando somente os manuais, no entanto, não atendia a 100% às normas de padronização da empresa. Após diversas discussões, concluiu-se pela criação do cargo de “consultores de serviço”. Essas pessoas, do

sexo masculino em sua totalidade, tinham como objetivos ir às lojas para fiscalizar pessoalmente a forma de funcionamento, verificando se estava adequada aos padrões impostos pelo McDonald's. Essa forma de administração tinha como objetivo enrijecer ainda mais o controle da empresa sobre seus franqueados, pois o fato de os consultores detectarem falhas gravíssimas poderia levar à perda da franquia. Os itens de exigência chegaram a 500, desde a limpeza até os tradicionais hambúrgueres, e a vigilância foi constante, gerando vários conflitos entre o McDonald's e os franqueados, que não aceitavam passivamente a intervenção da empresa em sua forma de administrar, uma vez que alegavam serem eles os donos de suas lojas. Não aceitavam, assim, gerenciá-la e administrá-la conforme as regras ditadas pelo McDonald's.

Após várias batalhas travadas entre ambos, o McDonald's acabou por conseguir impor sua padronização. A rede provou como, financeiramente, era mais viável sua forma de administrar, mostrando que o faturamento e o lucro das lojas que seguiram rigorosamente o padrão McDonald's tiveram elevado crescimento nas vendas e maior margem de lucro. A rede, assim, conquistou a confiança de seus franqueados. À medida que a confiança aumentava, crescia também o treinamento, não deixando escapar a oportunidade que o momento proporcionava ao McDonald's. Em 1957, entraram em cena os filmes elaborados para treinamento de todos os envolvidos na produção e administração. Além dos manuais teóricos, podiam, agora, assistir a como se dava, na prática, a implementação das regras. Era possível acompanhar pelos vídeos como era necessário e como fazer para implementar o programa de treinamento para tornar possível a obtenção do sucesso.

Com o decorrer do tempo, foi diagnosticada a falta de um centro único de treinamento, onde fosse possível ensinar a filosofia e a teoria operacional do Sistema McDonald's, podendo, desta forma, treinar ao mesmo tempo um número maior de pessoas sem a necessidade de se locomoverem a diferentes lugares e sem ter de fazer um treinamento por vez. Essa idéia de ampliar e concentrar o treinamento encontrou resistência dentro da própria empresa, por serem obrigados a dispor da quantia de US\$ 25 mil para construir um centro de treinamento. Após longa batalha, Kroc conseguiu impor a idéia do centro, inicialmente implementado no fundo de uma loja da própria rede. Futuramente (em 1961), neste mesmo espaço, seria oferecido treinamento em tempo integral e treinar com equipamentos iguais

aos existentes nas lojas. Este centro de treinamento já era, na verdade, o esboço da futura UH.

Para dar impulso e divulgar esse novo modelo administrativo, a rede, através do Departamento de Relações Públicas, estimulou a imprensa dos Estados Unidos a realizar reportagens sobre tal iniciativa. A idéia deu certo e logo a empresa foi notícia nos programas de TV dos Estados Unidos, com a construção da ciência do hambúrguer adquirida e desenvolvida pela então UH.

3.4 Hamburgerologia: a ciência do hambúrguer

No início, no centro de treinamento do McDonald's, denominado Universidade do Hambúrguer, era possível sair diplomado em hamburgerologia. Com o sucesso, foi cada vez mais se solidificando, ao ponto de, no ano de 1968, o McDonald's inaugurar sua nova UH, com investimentos de US\$ 500 mil. No entanto, não parou por aí em 1983, ocorreu seu grande salto na área de treinamento, transferindo sua UH para uma área que custou à rede US\$ 40 milhões. No período, não havia concorrência para a cadeia na área de treinamento pessoal; as únicas que possuíam centros de treinamentos semelhantes eram as grandes empresas aéreas.

Na UH, o espaço era constituído de laboratórios experimentais de novos produtos e maquinários, professores especialistas (em média 28), que tinham amplo conhecimento dos equipamentos e produtividade da empresa. A rede era a única a possuir um curso equivalente ao nível universitário, com o reconhecimento do Conselho Americano de Educação. Dentro da UH ainda havia 150 quartos que hospedavam os “estudantes” durante o tempo de treinamento.

O Brasil é um dos países a possuir uma unidade da UH. Durante nossa pesquisa, tivemos oportunidade de conhecer a UH brasileira, localizada no bairro de Alphaville, na cidade de Barueri, Estado de São Paulo. A UH possui um Programa de Relacionamento Social denominado *Open Day*, pelo qual abre suas portas a pequenos grupos que tenham interesses em conhecê-la³⁰.

³⁰ O procedimento da visita dá-se, inicialmente, com a inscrição, na qual é justificado o interesse em conhecê-la. Passado algum tempo, recebe-se a resposta autorizando a visita, com data e horário. Fomos recebidos pelo Coordenador da UH, Cláudio Moura, que nos guiou por todo o percurso durante o tempo em que estivemos na instituição

Para a atividade de treinamento³¹ a UH possui uma equipe, da qual fazem parte professores e pessoas que trabalham na empresa há um bom tempo (ou seja, pessoas que conhecem profundamente o Sistema McDonald's). Integram esta equipe quatro gerentes de treinamento e desenvolvimento, um coordenador da Universidade e uma consultora de comunicação e educação. A unidade brasileira da UH foi projetada pelo arquiteto Lélío M. Racine, tendo como referência a dos Estados Unidos. A área possui 3.500 metros quadrados e esta estrutura comporta um atendimento de 240 alunos de uma só vez, aproximadamente. A unidade possui, ainda, um auditório, que comporta 120 pessoas, além de um laboratório (ao qual não tivemos acesso), uma biblioteca (que contém basicamente manuais de treinamento, aos quais também não tivemos acesso), uma videoteca (igualmente, com fitas de treinamentos), uma sala de vídeo e, ainda, salas para aulas de informática, cabine de tradução simultânea e sala para videoconferência para 120 pessoas³².

Um ponto importante para nossa pesquisa foi saber que existem, além da UH, "centros regionais de treinamento" (CTRs), localizados na própria UH (na cidade de São Paulo), Ribeirão Preto (SP), Porto Alegre (RS), Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ) e Recife (PE), além de unidades móveis que ministram cursos em hotéis. Esses CTRs são vinculados à UH e têm como objetivo desenvolver competências essenciais para a empresa, ou seja, combinar conhecimentos, habilidades e comportamentos que levem a melhores resultados para a empresa. Os cursos oferecidos são, basicamente, os de Qualidade de Segurança de Alimentos (CQ&AS), Gerenciamento de Plantão (CGP) e Gerenciamento de Sistemas (CGS).

A novidade – que não era tão nova, pois já havia sido divulgada pela imprensa – é a parceria McDonald's/Senac, na qual os funcionários passam por um intenso treinamento nas lojas da própria rede, por um período que vai de seis a nove

³¹ Nas salas de treinamento são aplicados cursos para profissionais e as pesquisas que englobam todos os aspectos de produção dos alimentos e a operação dos restaurantes. O Brasil é o único País da América Latina a possuir uma UH; sendo assim, atende a toda a demanda desta região. Os demais países que contam com uma UH são: Estados Unidos, Alemanha, Japão, Inglaterra, China e Austrália. Pela UH brasileira, segundo dados da própria empresa, já passaram mais de 3.000 alunos. Os cursos oferecidos por esta unidade estão voltados para os cargos de gerência, tanto da própria rede como para unidades dos franqueados, além de também participarem os fornecedores. Como destacado pela própria organização, existe uma "missão": "estabelecer estratégia mundial de treinamento e padrões e prover o desenvolvimento de competências de liderança e operacionais para atingir melhores resultados". Esta é, basicamente, a função deste centro de treinamento (McDONALD'S, 2006).

³² No tempo em que permanecem na UH, durante os intervalos dos cursos, é possível aos seus funcionários usufruírem da área de lazer, chamada "área de *break*", um espaço direcionado para a interação dos grupos e que contém salas de ginástica com instrutor, pista para caminhada, quadras de esportes e, por mais irônico que possa parecer, uma grande churrasqueira.

meses, com critérios rígidos para a avaliação final que fornecerá ao funcionário um diploma do Senac, habilitando-o a trabalhar no setor de alimentos. Tivemos, ainda, a oportunidade de observar como é preparada a distribuição da propaganda em suas lojas: eles primeiramente fazem a experiência em maquetes que correspondem a cada tipo de loja, ou seja, loja de rua, de *shopping* e outras e, a partir das maquetes, estudam o anúncio mais adequado para cada tipo de loja.

Para finalizar nossa visita, fomos levados a uma sala de projeção, onde foram apresentados vídeos de várias campanhas publicitárias da rede. O mais importante, segundo o coordenador, era a “brasilidade” das propagandas, sempre mostrando a população brasileira das diferentes regiões – o baiano, o gaúcho, o mineiro, o paulistano, enfim, cada tipo de morador, sempre representado por suas características e com alegria de consumir no McDonald’s – com um detalhe: as propagandas são realizadas visando a englobar todas as idades e todas as classes sociais. Isso foi confirmado pelo próprio coordenador:

queremos alcançar a classe C. Nela existem pessoas mais humildes, mais simples. Queremos quebrar a idéia de que comer no McDonald’s é caro ou, ainda, que comer no McDonald’s é coisa de estrangeiro, da cultura americana. Queremos mostrar que o McDonald’s no Brasil é brasileiro, com trabalhadores brasileiros, para atender ao público brasileiro (Cláudio Moura, Coordenador da UH, em entrevista para esta pesquisa).

A rede ainda foi enaltecida como sendo uma das maiores empregadoras de jovens – na maioria das vezes em seu primeiro emprego e que, através dessa contratação, não está somente adquirindo mão-de-obra, mas “estamos formando pessoas, cidadãos, com hábitos empreendedores”. Segundo o coordenador, o McDonald’s, ao contratar esses jovens sem experiência, está, na verdade, fazendo um trabalho social, pois contribui para o futuro deles jovens, uma vez que o objetivo não é simplesmente o emprego: o McDonald’s valorizaria as carreiras profissionais desses jovens, dando oportunidades e vivenciando uma filosofia de sucesso.

Depois da exposição do “perfil ideal” que a empresa busca em seus funcionários, indagamos qual é o perfil para tornar-se um franqueado McDonald’s. Uma das exigências impostas pela rede é o treinamento realizado pela UH, antes mesmo de adquirirem a franquia; além do treinamento, o interessado deve dispor de US\$ 250 mil e possuir um currículo de “sucessos” contínuos, sem inconstâncias.

Com relação aos cursos oferecidos pela UH, questionamos se são reconhecidos pelo Ministério da Educação, como nos Estados Unidos. A resposta é que recebem um certificado de MBA da FGV e que esses cursos preparam os gerentes para serem administradores “eccléticos”, com “mentalidade de proprietários”, para que possam vestir a camisa do McDonald’s, pois, de acordo Moura, “o maior patrimônio é nossa gente e o capital intelectual que possuem”. O objetivo da empresa é, por meio de seu Sistema e dos cursos, formar “profissionais para os novos desafios da era do conhecimento” (Cláudio Moura, Coordenador da UH, em entrevista para esta pesquisa).

O segredo do sucesso do McDonald’s, segundo o coordenador, ainda não nos tinha sido revelado. Sem muita cerimônia, ele nos informou: “nosso sucesso é a propaganda”, “através dela é possível dar mostras de todo esse empreendimento que tem como objetivo um único interesse, vender os produtos McDonald’s”.

Ao sair da UH, tivemos a dimensão do que é o McDonald’s: muito mais que uma rede de *fast-food* instalada em vários países, ele é um Sistema, pois em todos os países encontramos o mesmo modo de produzir, que leva ao mesmo gosto em escala global.

Na construção deste “Sistema” existe também a *Food Town* ou “Cidade do Alimento”, localizada na Rodovia Anhangüera, em São Paulo, numa área de 160 mil metros quadrados, que forma, conforme palavras da própria empresa, um “complexo de excelência em produção”, onde ocorrem o armazenamento e distribuição de alimentos para todos os McDonald’s do Brasil. Esse empreendimento foi construído pelos três principais fornecedores: as empresas Braslo (processadora de carne), Martin-Brower (logística/distribuição) e Interbakers (pães). A grande vantagem do empreendimento é possibilitar a fornecedor e distribuidor atuarem no mesmo espaço, reduzindo tempo e custos. Para termos idéia de sua importância, na Cidade do Alimento são produzidas por dia, segundo dados da empresa, 84 mil dúzias de pães, 100 toneladas de carne bovina e de frango. Cerca de 100 caminhões devidamente equipados com vários compartimentos transportam, ao mesmo tempo, diferentes produtos, que exigem diferentes temperaturas, como os alimentos secos, os resfriados e os congelados.

Os ingredientes usados nos pratos do McDonald’s também fazem parte deste Sistema de produção. Os principais ingredientes utilizados pela rede são a alface, batata, carne (bovina), frango, laranja, leite, tomate, pães, banana e peixe. Todos

eles seguem um critério de cultivo e criação imposto pelo McDonald's, que interfere diretamente no plantio, produção, seleção, classificação, maturação e higienização (inspecionada por técnicos especializados), tudo com a justificativa de garantir a alta qualidade de seus produtos. No caso da carne, as fazendas criadoras dos rebanhos recebem o suporte técnico da Embrapa. No entanto, como veremos mais à frente, essa relação entre McDonald's e fornecedores não é tranqüila e envolve vários conflitos.

A agricultura mudou a partir de exigências do McDonald's no tocante à forma de cultivo. Os criadores de gado alteraram igualmente a maneira de criação, atingindo até o produto final nos frigoríficos. No setor de equipamento de cozinha industrial, foi criado um estilo próprio para a rede de *fast-food*. O setor de embalagens também alterou os métodos e a distribuição, o que teve também um grande impacto. Esse modelo de planejamento científico acabou sendo referência não somente para a área de alimentação, expandiu-se para outras áreas, como a logística; assim esse planejamento foi referência para modelos de produção em diferentes setores.

A título de esclarecermos nosso objetivo, optamos por explicar o impacto do McDonald's, o qual nós, consumidores, não vemos: o seu aperfeiçoamento constante, que não percebemos quando comparecermos às suas lojas e consumirmos seus produtos. Por detrás de uma simples batata frita, um alimento comum, existe toda uma operação científica e tecnológica de ultima geração. Tudo começou num jogo de tentativas e erros práticos e constantes, que se superavam sucessivamente:

o negócio do McDonald's progrediu como resultado de milhares de experimentos operacionais feitos no mundo real das atividades da lanchonete. Nós procuramos continuamente qual o melhor modo de fazer as coisas, e depois revisávamos, a revisão do melhor modo (*apud* LOVE, 1987, p. 154).

O alimento que sofreu o processo mais exaustivo de desenvolvimento, ao contrário do que possa parecer, não foi o hambúrguer, mas, sim, a batata frita.

Um concorrente podia comprar a mesma espécie de hambúrguer que nós e não teríamos nada para mostrar (...) mas as batatas fritas nos deram identidade e exclusividade porque em nenhum lugar você podia comer batatas fritas que competissem com as nossas. (*apud* LOVE, 1987, p. 155)

Esse fato não se deu pura e simplesmente por acidente ou coincidência, ao contrário, foi fruto de uma pesquisa constante que perdura até os dias atuais. O gasto inicial deste investimento ficou na casa dos US\$ 3 milhões, extremamente pesado para uma empresa de *fast-food*. O trabalho inicial envolveu muito mais que marcações constantes de temperatura: envolvia os próprios fritadores. Ao conseguirem desenvolver uma marcação ideal para tipos distintos de fritadores, outro problema surgiu: algumas batatas ficavam cozidas por inteiro, enquanto outras ficavam douradas por fora e cruas por dentro. O que intrigava era que as batatas tinham a mesma origem e o mesmo padrão, o número 1 Idaho Russet. Ninguém conseguia desvendar o mistério, nem mesmo o próprio agricultor. Com o tempo, perceberam que a resposta estava na maturação da batata, que, ficando armazenada em porções na lanchonete por um certo período, produzia alterações que vinham a se refletir na fritura e, conseqüentemente, no produto final. Assim, determinaram um tempo para a maturação do produto (três semanas), período suficiente para que os açúcares da batata fossem convertidos em amido; do contrário, ao serem fritas, teriam somente o tom amarronzado por fora, mas por dentro continuariam cruas. Assim iniciaram a construção de um padrão McDonald's. Procuram seus fornecedores e, munidos de um aparelho denominado hidrômetro, mediam a gravidade específica que era aplicada em batatas imersas em baldes com água.

O problema foi apresentar o aparelho aos fornecedores, e mais, exigir seu uso, para que fossem separadas as batatas com determinado padrão. Nunca tinham se deparado com coisa parecida, nenhum comprador jamais havia feito, nem de perto, exigência semelhante; no entanto, podemos afirmar que o que os levou ao convencimento foi a quantidade do pedido. Mesmo assim, o problema não estava sanado, pois se tratava de uma quantidade muito grande para esse tipo de controle ser usado. A exigência pedia um controle mais amplo; assim, chegaram à conclusão de que a saída era envolver também os agricultores que cultivavam o produto. Seguiram à busca dos plantadores que forneciam o produto de melhor qualidade e, durante este processo, descobriram que o problema também tinha causa na forma de armazenagem, que levava a uma maturação excessiva, uma vez que era alojada em uma escavação e colocada diretamente em contato com o solo, sem qualquer controle de temperatura.

Com as vendas da rede crescendo cada vez mais, seu poder de negociação aumentava, viabilizando suas exigências, sendo motivo suficiente para incentivar seus fornecedores e os produtores a atenderem às suas necessidades. Procurou, assim, criar vínculo comercial unicamente com quem estivesse disposto a investir nessa forma de produção.

Observamos em nossa pesquisa que o investimento na automação foi determinante para a solidez da rede, possibilitando a tão desejada padronização, conseqüentemente, maior produção em um tempo menor, ou seja, maior lucro.

3.5 Globalizando o sistema McDonald's

No início da expansão da rede, com Ray Kroc, até os dias atuais, o padrão científico continua determinante para identificação da exclusividade da rede. Essa filosofia foi denominada Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor, representada pelas siglas QSL&V.

O quesito Qualidade (Q) envolve o aperfeiçoamento técnico de todo equipamento utilizado, como também as técnicas deste aprimoramento e a qualidade da comida – o que envolve sabor, aparência, temperatura –, necessitando, para isto, do fornecimento da matéria-prima e dos ingredientes para atingir a qualidade desejada, donde o trabalho feito com seus fornecedores. Nos manuais aos quais tivemos acesso, fica bem clara a preocupação com a qualidade dos seus produtos. Selecionamos alguns itens dos manuais, que indicam semelhante exigência, expostos nos quadros abaixo.

Quadro 4: Instruções constantes nos manuais – Dimensão operacional

DIMENSÃO OPERACIONAL

5. Por que o McDonald's joga fora os sanduíches que excedem o prazo?

R: Temos um processo de controle de produção que reduz a quase zero os

sanduíches não vendidos em dez minutos. O lanche que não está nos padrões para ser vendido também não o é para ser doado ou consumido pelos funcionários. É uma das formas de mantermos, em todos os países, a mesma qualidade e sabor.

7. O que o McDonald's faz com a sobra dos lanches?

R: A quantidade de lanches descartada em nossos restaurantes é extremamente pequena, graças aos nossos procedimentos operacionais, que estão voltados para minimizar a superprodução. As sobras de lanches representam apenas 0,01% do total da loja.

Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's.

E ainda:

Quadro 5: Tempo de vida dos produtos McDonald's

Tempo de vida dos produtos McDonald's

Batata Frita	7 minutos
Sanduíches	10 minutos
Tortas	1 h e 30 minutos
McShakes	Consumir imediatamente
Refrigerantes	Consumir imediatamente
McCookies	3 meses

Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's.

O item Serviço (S) vem como consequência do primeiro, ou seja, um atendimento ao cliente feito de forma rápida, possibilitado pela técnica da produção. Os detalhes desse padrão (S) vêm sofrendo constantes aperfeiçoamentos.

No que diz respeito à qualidade no atendimento aos clientes, observamos que está dividida em três etapas. A primeira é a “anfitriagem”, ou seja, a recepção, pelo responsável, das pessoas que entram nos restaurantes, abrangendo cinco itens básicos, tendo sempre como destaque a cortesia:

1. Recepcionar o cliente
2. Direcionar o cliente
3. Acomodar o cliente
4. Estar atento às necessidades do cliente
5. Agradecer ao cliente e pedir seu retorno.

(Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's)

A segunda etapa do cliente dentro de um restaurante fica a cargo do atendente do balcão, que possui os seguintes deveres:

1. Cumprimentar o cliente, fazendo sugestão de venda
2. Anotar o pedido, fazendo a venda sugestiva
3. Registrar o pedido
4. Montar o pedido
5. Entregar o pedido
6. Agradecer e pedir retorno.

(Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's)

Já com o lanche em mãos, o próximo atendente será o denominado “atendente de salão”. Como a própria rede afirma, “o salão é a última oportunidade que nós temos para mostrar aos clientes que, para nós, eles são pessoas muito especiais”. Esse atendente de salão tem como uma de suas responsabilidades manter o salão limpo e impecável, bem conservado o tempo todo, desde o chão até o teto; assim, suas atribuições são duplas, ou seja, assistência ao cliente e limpeza. Para tanto, têm destaque os seguintes itens:

- ✓ Clientes com pacotes ou com crianças apreciam receber ajuda para abrir a porta ou encontrar um bom local para se sentarem; isso também se aplica aos clientes mais idosos ou pessoas com algum tipo de deficiência física.
- ✓ Alguns clientes irão perguntar onde fica o banheiro, como podem marcar festas de aniversários, solicitar mais molhos.
- ✓ Você pode ajudar a resolver pequenos problemas, como falta de guardanapos ou um refrigerante derramado, providenciando a reposição dos mesmos.

(Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's).

Nos manuais sobre o atendimento no balcão, chamou-nos a atenção, em vários momentos, a seguinte observação: “O tempo máximo de atendimento na fila deve ser ZERO, e no balcão, ZERO”. O lema é: “chegou, levou”.

A satisfação total do cliente, dessa forma não fica só no atendimento, envolve também a produção.

A Limpeza (L) é também, sem dúvida, uma das marcas da rede, estendendo-se a todas as áreas, tanto da produção na “linha de montagem” das lojas quanto de seus fornecedores, que têm de seguir as normas rígidas desta categoria. Percebemos bem esta obstinação por limpeza na própria atitude que os funcionários sempre tiveram de ter, como vem explícito em um dos manuais atuais aos quais tivemos acesso em nossa pesquisa. Em todos eles, abaixo relacionados, consta o texto que aparece no segundo quadro abaixo.

Referente ao item (L) há, ainda, mais observações que gostaríamos de acrescentar, que reafirmam a preocupação com este padrão. Em nossa pesquisa, achamos conveniente fazer entrevistas também com o público consumidor e uma das características positivas da rede destacadas foi a questão da limpeza. Para os consumidores, as lojas McDonald's são exemplo de limpeza, é confiável alimentar-se com seus produtos, há sempre algum funcionário com um utensílio de limpeza, panos próprios para o chão, panos e frascos de limpadores que, a todo momento, estão espirrando nas mesas e nas cadeiras; também mereceu ênfase a limpeza dos banheiros, sempre com sabão para a lavagem das mãos, papel para enxugar as mãos e um abastecimento de papel higiênico que nunca falha.

Quadro 6: Instruções para atendimento ao cliente McDonald's

Passo a passo para satisfação total do cliente no preparo dos
alimentos

- ✓ *Sistema de puxada com 2 pessoas. Pessoa da chapa e condimentação – circuito de regular.*
- ✓ *Pessoa do McChicken.*
- ✓ *Sistema de puxada com 2 pessoas. Pessoa da tostadeira e condimentação de regulares e Big Mac.*
- ✓ *Pessoa do McChicken Parmegiana.*
- ✓ *Pessoa da chapa de Quarteirão – Clamshell*
- ✓ *Pessoa da preparação de cebola marinada para Cheddar McMelt.*
- ✓ *Circuito de Quarteirão puxada com uma pessoa.*
- ✓ *Pessoa do McSupreme.*
- ✓ *Pessoa do McMilla.*

Quadro 7: Instruções sobre aparência pessoal nos manuais McDonald's

APARÊNCIA PESSOAL

1. *Lavar as mãos e antebraço com sabonete bactericida, usando escova de cabo plástico para unhas e fazer uso do gel sanitizante, antes de assumir a estação, após ter realizado uma atividade de limpeza ou de acordo com o sistema programado de lavagem de mãos.*

2. ***Bons padrões de higiene pessoais (cabelos presos, maquiagem discreta, unhas curtas, sem esmalte e limpas, bijuteria, barba feita).***
3. ***Tênis, meia branca, uniforme e avental limpos e em bom estado, utilizando apenas um pin.***
4. ***Uso do crachá no lado esquerdo do avental. O crachá está em bom estado.***

Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's.

Uma de nossas entrevistadas assim se manifesta :

Se estou fora de casa e me dá vontade de ir ao banheiro, procuro logo um McDonald's. Lá eu tenho certeza que vou encontrar um banheiro decente para usar (...) quando vou às compras na rua 25 de Março, o único lugar que é possível se comer e usar o banheiro é no McDonald's, não tem jeito, é bem limpinho mesmo, igual a ele não tem (Luciana, 35 anos, cabeleireira, entrevistada para esta pesquisa).

Podemos destacar, neste depoimento, um conselho a todos, possibilitando fazer o paralelo do McDonald's com um espaço público, ou seja, um lugar de circulação em que se tem o acesso aos banheiros sem que se tenha a obrigatoriedade de consumo, da mesma forma que sem a observação constante, e até constrangedora, de funcionários que, em outros estabelecimentos, restringem o uso do banheiro apenas às pessoas que estão consumindo, ou ainda espaços comerciais em que se tem de pagar de R\$ 0,50 a R 1,00 para usar o banheiro, como ocorre até em algumas estações de Metrô da cidade de São Paulo.

Prosseguindo com o relato de outra cliente:

todo mundo come aqui, você vê que lá dentro é tudo limpo, impecável, tá tudo embaladinho. Os funcionários estão sempre de avental, luvas. O chão é limpo. Tem sempre gente no banheiro, limpando (Débora, 12 anos, estudante, entrevistada para esta pesquisa).

E ainda:

aqui tudo é organizado, limpo, dá pra ver que é limpo. É bem aberta a cozinha, dá pra ver todo mundo trabalhando direitinho, só quando tá muito cheio é que fica meio sujo, acho que é porque não dá tempo de limpar. E pra mim limpeza é fundamental, sou bem fresca com isso (Maria Adelaide, 38, professora, entrevistada para esta pesquisa).

Esse elemento do padrão McDonald's, a limpeza, é verificado em seus funcionários que relatam que, se porventura em algum momento estão "parados", não podem desperdiçar tempo, ou seja, é sinal de que estão disponíveis para a limpeza, como ficou evidenciado nas entrevistas realizadas com funcionários e ex-funcionários da rede:

a gente tem de limpar o tempo todo, mas não basta limpar de qualquer jeito, tudo tem a maneira certa de fazer. Por exemplo, a gente tem quatro panos, dois para as mesas e dois para as cadeiras, e não podemos misturar. E na limpeza do chão temos que lavar o esfregão a cada dois metros, tudo isso sem incomodar os clientes (Funcionário do McDonald's entrevistado para esta pesquisa).

Outro detalhe que vale ressaltar é o material dos utensílios de produção, os móveis (cadeiras, mesas, janelas, balcões, paredes): todo material usado é lavável, ou seja, não desgasta com a constante limpeza, como o inox dos balcões, em que a limpeza até parece um polimento, não sendo por acaso a escolha deste material. O uso de materiais descartáveis pela rede também tem ligação com sua imagem de preocupação com a limpeza e higiene.

Os edifícios da rede também são prova desta limpeza: não observamos, nem mesmo nos lugares mais carentes da cidade de São Paulo, unidades da rede em má conservação. Todos estão com suas pinturas vivas, limpas, sem pichações; os prédios, que são revestidos de pastilhas, estão sempre brilhando, até mesmo seus arcos, que ficam expostos a uma altura bem elevada, estão limpos e nunca há lâmpadas queimadas. Quando existe algum espaço verde na entrada, é sempre bem cuidado, como também os que possuem mesas e cadeiras do lado de fora, ao ar livre: estão sempre sem poeira e prontas para serem ocupadas.

Todo o padrão de qualidade exposto por nós acima não funciona e nem funcionaria sem a organização que existe em suas cozinhas, precisamente no sistema de produção, em outras palavras, não seria possível nenhuma das concretizações do Sistema McDonald's de qualidade se por detrás não houvesse uma forma de produzir pautada, fundamentalmente, na tecnologia, automação e funcionários treinados constantemente, buscando alcançar sempre maior agilidade na produção. Torna-se, assim, possível a concretização do que a rede chama de satisfação total do cliente, de tal maneira que tudo tem uma razão de ser, como nos afirmou o gerente de uma das lojas pesquisadas: "nada aqui tá por acaso, não é só para ficar mais bonito, tudo aqui tem uma razão de ser".

No decorrer de nossa pesquisa, ficou evidente o que este entrevistado quis dizer, ou seja, a racionalização é realmente uma marca da rede. Para tanto, a questão do tempo e do espaço é fundamental, como está posto no sistema capitalista nas formas de produção fordista e, atualmente, de forma mais acentuada, com o toyotismo.

As cozinhas, com seus maquinários cheios de cronômetros e luzes, funcionam exatamente como uma linha de montagem – são as denominadas estações de trabalho ou produção, tendo os funcionários de conhecer todos os detalhes: o procedimento passo a passo para produção dos alimentos, o modelo da máquina que está operando, o fabricante, os métodos para pequenas manutenções de emergência. Quanto aos produtos utilizados, é responsabilidade do funcionário saber quem é o fabricante, qual o peso, tempo de vida e a forma correta de manuseio, entre inúmeros outros detalhes. Vejamos o que é colocado aos funcionários nos manuais de treinamento:

Procedimento para selar as carnes:

- ✓ *Mão sobre a mão, pé direito à frente, pressiona a carne e retira o selador, deslizando um dos lados da carne.*

Para um maior entendimento, destacamos no próximo quadro alguns procedimentos que o funcionário deve ter para a preparação do sanduíche Quarteirão.

Como podemos constatar, o procedimento é totalmente racionalizado e acompanhado de tecnologia. O computador (ou seja, as máquinas) são, em sua maioria, computadorizados, como forma de agilizar o preparado e fazê-lo da forma correta, demonstrada no manual, quando mesmo a simples colocação de hambúrguer na chapa não pode ser feita de qualquer maneira. Assim, a forma certa da colocação das mãos, dos pés, a forma como se deve colocar e retirar a carne (se da direita para a esquerda ou da esquerda para a direita).

Quadro 8: Procedimentos para o preparo do Quarteirão

Pessoa da chapa de Quarteirão – Operacional:
Ativa as carnes de acordo com o pôster de colocação, da direita para a esquerda e da frente para o fundo da chapa, abaixando imediatamente o <i>platen</i> , acionando o <i>timer</i> do computador.
Ao soar o sinal sonoro de 5' da chapa, segura em uma das mãos o saleiro e na outra a espátula.
Após o total levantamento do <i>platen</i> , salga levemente as carnes da direita para a esquerda e da frente para o fundo da chapa, uma única vez no centro de cada carne, com movimento tipo martelada.
Remove as carnes duas a duas da direita para a esquerda e da frente para o fundo da chapa, inclinando-as levemente para drenar o excesso de sucos, centralizando as carnes sobre os pães condimentados, ao mesmo tempo em que avalia as suas características.

Fonte: adaptado dos manuais de treinamento do McDonald's.

A forma de produção descrita tem como objetivo demonstrar claramente a necessidade de comportamento programado, para isso, os movimentos do trabalhador são estudados de maneira a aumentar a produtividade, intensificando o tempo e o ritmo de trabalho – uma maior exploração da força humana que está atuando nesta produção. Como demonstra Antunes:

seu principal objetivo era reduzir o desperdício. De modo metafórico: se o trabalhador respirava, e enquanto respirava havia momentos que não produzia,urgia produzir respirando e respirar produzindo, e nunca respirar não produzindo. Se pudesse o trabalhador produzir sem respirar, o capital permitiria, mas respirar sem produzir, não (ANTUNES, 2000, p. 204).

Os utensílios e maquinários estão dispostos igualmente de maneira estratégica para este fim. Reproduzimos a seguir o modelo de cozinha da rede:

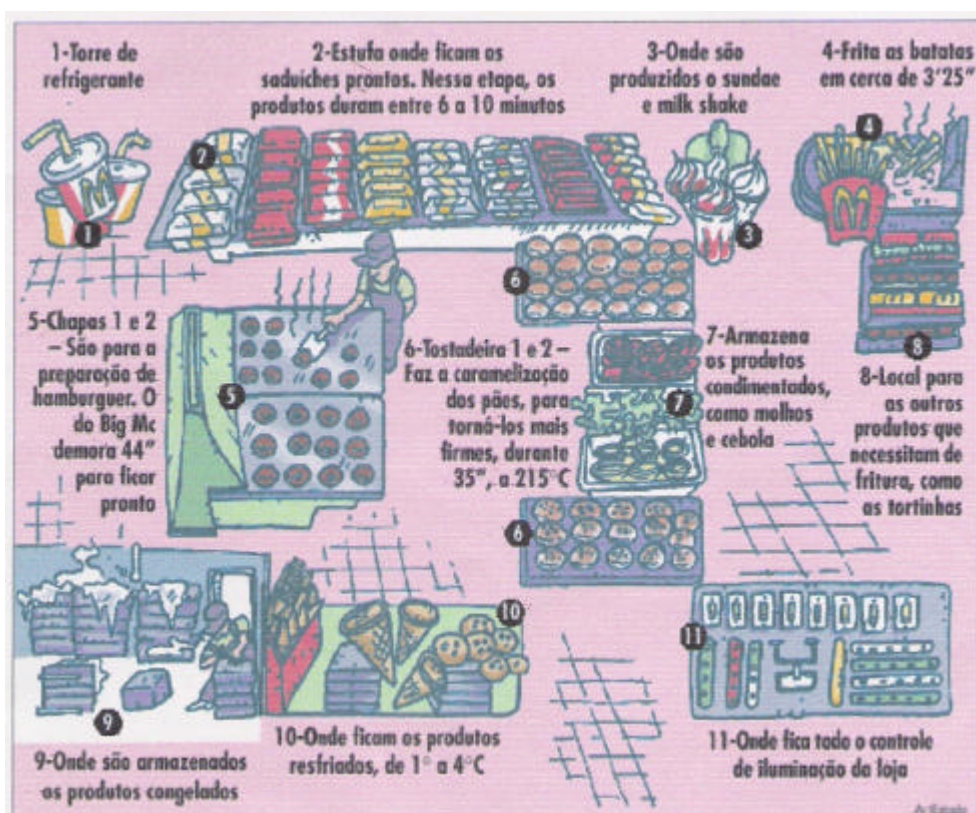
Os utensílios, alguns específicos da rede, são igualmente importantes, como os condimentos, a mostarda, o *ketchup* e os molhos. A colocação dos condimentos tem de respeitar sempre a mesma medida. Para que o funcionário saiba colocar sempre a medida exata, nem mais nem menos, a rede possui um bico dosador que, ao ser acionado, despeja a quantidade exata, como notamos em um dos itens dos manuais (específico ao condimento).

CONDIMENTAÇÃO

- ✓ Centraliza um tiro completo de mostarda (1/40 oz) em cada pão, segurando o dispensador com as duas mãos, a 2 cm de altura.

É da mesma maneira com todos os condimentos: há sempre uma distância certa para sua colocação e a dose certa despejada pelo dosador.

Figura 6: Croquis da cozinha do McDonald's



Fonte: <<http://www.estadao.com.br/suplementos/02/04/2002>>.

Alguns ingredientes foram sofrendo alterações no decorrer do tempo para proporcionar, igualmente, uma maior velocidade na produção. É o caso, por exemplo, da cebola, da alface e do tomate: algum tempo atrás, a cebola e o tomate vinham inteiros, tendo de ser cortados pelos funcionários, e a alface tinha de ser lavada e picada. Agora, estes ingredientes já vêm prontos, ou seja, descascados e picados em tamanho padrão, sendo, depois, embalados e congelados em sacos plásticos. Para a utilização, são retirados do congelador e transferidos para o

refrigerador e, de acordo com a necessidade, vão sendo retirados do refrigerador e distribuídos diretamente sobre os lanches. Novamente, evidenciamos aqui a busca pela padronização com a racionalização.

A rede não pára, é realmente uma apreciadora da racionalização e da tecnologia. Iniciou testes em uma unidade experimental localizada em Illinois, Estados Unidos, com a utilização de robôs para preparação dos lanches em todas as etapas: a embalagem, a colocação na bandeja e a entrega ao cliente, como mostra a reportagem.

O robô-fazedor-de-hambúrgueres, criado na Suécia, pega os hambúrgueres no “freezer”, encaminha-os à chapa por meio de uma esteira, vira-os no tempo certo, retira da chapa e embala. O tempo de fritura permanece o mesmo, mas o tempo total da operação tem uma redução significativa (...). Já o robô-fazedor-de-batatas-fritas não apenas faz todo o trabalho, como também salga e envelope as batatas. Um braço robótico coleta as batatas já fritas, na quantidade adequada a cada embalagem, salga e já as disponibiliza nos escaninhos, de onde podem ser retiradas pelos funcionários do balcão e entregues ao cliente. (INOVAÇÃO, 2006).

O atendimento não ficou de fora, pois já se iniciou nos Estados Unidos a implementação do auto-atendimento em lojas normais da rede, nas cidades de Denver e Raleigh, as quais, em princípio, estão aceitando somente dinheiro, mas futuramente aceitarão cartões de crédito e débito.

Figura 7: Imagem do auto-atendimento em Loja do McDonald's



Fonte: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br>>.

A forma detalhada com que foram explanados por nós certos procedimentos da produção tem como objetivo evidenciar que comer no McDonald's faz parte de toda uma estrutura, construída e destinada à produção e, logicamente, à venda, em escala global, de seus alimentos, se assim podemos chamar seus preparados. Deste modo, há todo um império por detrás de um simples lanche, que envolve fornecedores, produtores, logística e os trabalhadores do chão, como são chamados os que montam – sim, montam, pois, como acabamos de evidenciar, tudo vem já semipronto, sendo, no entanto, necessário todo um modelo ou treinamento para a preparação final destes pratos.

Todo padrão mencionado – atendimento, produção, limpeza, serviço – abrange mais do que simplesmente a melhoria da qualidade. Um enfoque que se restrinja a este plano seria por demais simplório, pois não estaríamos considerando o sistema de produção em que todos esses itens entram como valor – ou seja, valorizam o preço do produto, valorizando, conseqüentemente, o capital. Dessa maneira, a aparência, que pode parecer algo supérfluo, por meio da qualidade, gera igualmente valor. Toda essa estrutura necessita de um símbolo que a represente, nesse caso, a construção de uma marca torna-se imprescindível, uma vez que embute inteiramente todos os significados da rede, representando a identidade McDonald's. Assim, discordamos da tese que afirma ser a marca que preenche o vazio interno no ser humano. Compreendemos que a marca também integra elementos de intensificação do valor da mercadoria no sistema do metabolismo socioeconômico do capital.

3.6 A Franquia McDonald's

Quando falamos em franquia de *fast-food*, a primeira coisa que nos vem à mente é a cadeia de comida rápida McDonald's. Isso acontece pelo fato de que, no mercado capitalista, quando o empreendedor aponta um novo caminho, acaba levando o título de “inventor”. Essa situação fica constatada quando observamos marcas famosas, cujos produtos carregam seu nome, por exemplo, o caso do Leite Moça (leite condensado), Xerox (xerocópia), Bombril (palha de aço), em que falamos o nome da marca e estas nos remetem diretamente ao produto específico.

Não foi sempre assim, contudo. O que muitos de nós não sabemos é que a idéia de franquia da rede já existia quando ainda pertencia aos irmãos McDonalds. A forma de franquia de Kroc foi planejada diferentemente da dos irmãos e vários são os motivos para tal dessemelhança. Vejamos: Ray Kroc, ao contrário dos McDonalds, havia viajado por todos os Estados Unidos como vendedor, conhecia a necessidade e a possibilidade de implementação de uma rede de restaurantes; os irmãos, por sua vez, como declara o próprio Love em seu livro, eram pessoas “provincianas”, ou seja, de hábitos simples. Possuíam automóvel, que raramente usavam, e de avião jamais admitiram viajar; o que gostavam mesmo era de viver confortavelmente, sem grandes atropelos. Assim, preferiam o mercado local, em vez de sua expansão.

O McDonald's ocupa uma posição de destaque no ramo de *franchising* e foi o pioneiro no de *fast-food*. O negócio de franquia da rede se deu motivado por desejo de Ray Kroc de construir um negócio duradouro que se diferenciasse pela uniformidade, palavra de ordem da rede até hoje. Para concretizar seu objetivo, Kroc exigiu um rígido controle sobre a organização. Na busca constante por maior controle, iniciou vendendo uma franquia por vez, para ser possível operar uma só loja; caso o franqueado buscasse adquirir mais de uma loja, o direito seria concedido se houvesse por parte da rede o interesse em abrir lojas adicionais no território. Os franqueados podiam impedir a concessão de lojas a outros franqueados na mesma região que a sua, no entanto, não podiam exigir novas lojas para si mesmos. Kroc tinha a absoluta certeza da necessidade de um controle central, como já dito, em face da necessidade da uniformidade para a construção de uma marca que representasse o mesmo serviço rápido e o mesmo produto no país inteiro. Assim, reforçou gradativamente o controle sobre seus franqueados.

Kroc concentrava esforços para comandarem outros empresários – seus *franchises* – a trabalhar não somente por seus próprios interesses, mas também pelos do McDonald's. No entender de Ray Kroc, eles eram uma única pessoa. (LOVE, 1987, p. 89)

A princípio, o interesse de Kroc era abrir mercado para o produto que produzia e vendia, os *multimixers*, que passava por um momento de baixa nas vendas. Dessa forma, a abertura de vários *fast-foods* possibilitaria e conquistaria o campo necessário para venda de centenas de *multimixers*. Mais tarde, o próprio Kroc fez críticas a esta idéia, ao perceber que era um tanto limitada, uma vez que,

depois de cada loja aberta, com a demanda por estabelecimento de somente dois aparelhos (com duração média de dez anos cada), o mercado logo estaria esgotado. Tratava-se, dessa forma, de um mercado restrito, que não abriria grandes possibilidades para a empresa de Kroc, que produzia e vendia tal utensílio. A substituição do aparelho só ocorreria em 1965, por máquinas de extração direta de *milk-shake* semelhantes às utilizadas hoje pela rede mundo afora, conforme a imagem demonstra.

Figura 8: Máquina *multimixers* para produção de *milk-shake*.



Fonte: <<http://www.mcdepk.com>>.

Foi precisamente no dia 2 de março de 1952 que Kroc montou sua empresa de *franchising*, a McDonald's System, Inc., razão social alterada em 1960 para McDonald's Corporation. No início da empreitada, Kroc fez apenas algumas mudanças operacionais, com o objetivo de aprimorar a eficiência da empresa. Dessa forma, no início, essas alterações não foram significativas, uma vez que não ocorreu uma ruptura de padrão, mas somente um aprimoramento do existente. Somente mais tarde, quando licenciou o McDonald's System, Ray Kroc concluiu que os métodos usados pelos irmãos precisavam de mudanças. Sua dedução, apesar do que pode parecer, não foi uma “visão”, ao contrário: a conclusão se deu pela vivência de Kroc, como vendedor, que o tornara um grande observador que, ao identificar um problema ou um obstáculo para sua venda, buscava superá-lo para concretizar o negócio. Podemos atribuir esta mudança ao fato de Kroc ter como

característica ser um grande observador, percebendo os problemas existentes no antigo modelo.

De acordo com Love, Kroc buscou mais que um sucesso imediato. Já na casa dos 50, idade em que a maioria dos empresários desfruta de alguma segurança financeira já adquirida, Kroc, ao contrário, recomeçou com toda energia, alcançando grande êxito em sua nova empreitada e consolidando-se no ramo de franquia de *fast-foods*. A reflexão que fazia era a seguinte: "se os *franchises* tornarem seus negócios um sucesso, ele automaticamente seria um sucesso" (LOVE, 1987, p. 61). Desta forma, sua prosperidade estaria assegurada, uma vez que o resultado buscado seria sólido, não fugaz, ou seja, não visando apenas ao lucro imediato, como ocorria com a maioria das franquias e franqueados da época.

A franquia, como entendemos hoje, é fundamentalmente a licença concedida pelo detentor de uma marca registrada para a venda ou fabricação de produtos de tal marca. No Brasil, este ramo de negócio teve seu crescimento na década de 80, impulsionado pela oportunidade de novos mercados e pela abertura de vários *shoppings centers*. Nos anos 90, intensificou-se a entrada de franquias internacionais em nosso País, principalmente de cadeias de *fast-food*; esse aumento ocorreu principalmente após a Resolução INPI 35/92, que reconheceu os contratos de franquia e facilitou a remessa de *royalties* para o exterior.

A fim de garantir a qualidade desejada e obter melhores preços e condições de pagamento, os franqueadores formaram parcerias com seus fornecedores. No caso do McDonald's, é mantida a parceria com 210 fornecedores. O sistema brasileiro de franquia chegou a ocupar a terceira posição mundial em número de unidades, superado somente pelos Estados Unidos e Canadá. No entanto, a participação de franquias brasileiras em outros países ainda é muito pequena. As pioneiras, que operam na Europa e nos Estados Unidos, são: Yázigi, O Boticário e Amor aos Pedacos.

A franquia desenvolvida pela rede McDonald's é a *Business Format Franchising* – Franquia de Negócios Formatado –, conforme observa Pisanelli:

esse tipo de franquia é a principal, isto é, o negócio total, em que o franqueador elabora um sistema empresarial completo e repassa detalhadamente aos franqueados para que estes reproduzam e conduzam o negócio tal qual o modelo desenvolvido e testado pelo franqueador, a fim de haver um padrão uniforme em toda rede (PISANELLI, 2002, p. 26).

Quando alguém adquire uma franquia, seu objetivo é, além da recompensa financeira, uma busca também profissional; para isso, no entanto, é necessário que aceite determinadas regras por parte do franqueador, ou seja, tem de aceitar ser dirigido, orientado e controlado por este, que, por sua vez, tem de oferecer um bom negócio, com algumas garantias. Essa relação, na prática, não ocorre de forma tão harmoniosa, pois o poder é desequilibrado, ou seja, o franqueador acaba estabelecendo a seu franqueado as regras do negócio, uma vez sendo ele (o franqueador) o dono do produto e da marca. Essa forma de negociação gera conflitos que acabam tendo de ser resolvidos com intervenção judicial. Este choque de interesses por vezes está relacionado à falta de autonomia do franqueado, que acaba limitado ao gerenciamento de sua franquia, de acordo com os procedimentos e regras do franqueador – que define estratégias e planejamentos sem consultá-lo.

De acordo com Pisanelli, são vários os motivos geradores deste conflito. Dentre as causas de tensão provocada pelas franqueadoras apontadas pela autora destacamos:

- ✓ Abertura de unidades concorrentes (próprias ou franqueadas) próximas (invasão de território);
- ✓ Cobrança de altas taxas (aluguel, *royalties*, propaganda e publicidade);
- ✓ Obrigações de cotas de produtos que o franqueado deverá comprar e/ou exigência de compra de produtos apenas de fornecedores credenciados;
- ✓ Necessidades de investimentos em novas instalações ou modificações nas atuais;
- ✓ Erro na aprovação do ponto comercial onde a franquia será instalada;
- ✓ Preços de comercialização de produtos e serviços.

Os motivos do conflito provocado pelos franqueados também são vários e dentre eles destacamos:

- ✓ Não manutenção dos padrões exigidos pelo franqueador;
- ✓ Uso indevido da marca;
- ✓ Gestão inadequada do negócio;
- ✓ Atraso ou não efetuação dos pagamentos contratuais;
- ✓ Ruptura do sigilo.

A franquia da rede de *fast-food* McDonald's é caracterizada como de serviços, em que a franqueadora fornece um princípio estabelecido de prestação de serviços, a fim de gerar pontos-de-venda exclusivos. Se o franqueador do McDonald's, além das condições financeiras, tiver um bom desempenho, poderá adquirir mais de uma franquia, e ainda obter franquia de miniunidades, como os quiosques. Segundo explica Pisanelli,

o Sistema McDonald's no Brasil pode ser enquadrado como sistema de quinta geração. Apresentando elementos tais como: conselho de franqueados, sistema externo de financiamento aos franqueados, recompra e revenda de unidades-problema e composição de lojas próprias e franqueadas na rede. No Brasil, ao contrário dos EUA, não existe o cargo de *ombudsman* interno. O seu plano de *franchising* é desenvolvido por especialistas, que formatam o negócio que será transferido aos franqueados com todo suporte de implantação e operação, além de intenso controle sobre os franqueados e fornecedores. Apresentam-se, dentre outros, os seguintes serviços prestados à rede: reciclagem e treinamento; encontros regionais com os franqueados; intensa comunicação com os franqueados; localização e escolha de pontos comerciais oferecidos aos franqueados (PISANELLI, 2002, p. 71).

Foi exatamente esta forma de *franchising* que possibilitou ao McDonald's instalar-se em 117 países, sendo 80% dos restaurantes operados por franqueados.

No Brasil, o candidato a franqueado da rede é escolhido após uma criteriosa seleção, e só em seguida passa por uma capacitação na UH (que dura em média 48 semanas). Após o término do treinamento, obtendo o desempenho exigido pela rede, o franqueado está apto a ser proprietário de uma franquia McDonald's. A prosperidade esperada com a aquisição da franquia – em que se imagina ter já uma clientela garantida e, conseqüentemente, o retorno do capital investido – não é tão certa quanto aparenta. Por mais que a rede exalte cifras vantajosas de faturamento, há franqueados brasileiros passando por apertos financeiros consideráveis. Assim, o risco de fracasso que, por vezes, foi diagnosticado como sendo quase zero, hoje cresceu consideravelmente, como destaca a matéria da *Revista Exame*.

Segundo uma estimativa extra-oficial, feita por franqueados em litígio judicial com a rede, cerca de 80% dos proprietários de franquias no Brasil têm dificuldade para fechar as contas no final do mês. Alguns deles, inclusive, resolveram se desfazer do negócio. Outros partiram para uma batalha judicial contra o McDonald's. A maioria busca descontos temporários no preço dos aluguéis (REVISTA EXAME, set. 2000).

O desconto no aluguel é uma das maiores reivindicações dos franqueados, pois é cobrado de acordo com o faturamento da loja, variando, em média, de 14% a 21% deste. Assim, a grande parte do lucro obtida pela empresa McDonald's vem da locação ou da sublocação dos pontos-de-venda. Não é mero acaso a afirmação de que a rede é, atualmente, a maior proprietária de imóveis comerciais do mundo todo. Além do aluguel, ainda cobra do franqueado 5% do faturamento como taxa de *royalty* e 5% para propaganda.

Todo confronto da rede e seus franqueados, e vice-versa, desembocou em processos judiciais. Para enfrentar a poderosa rede de *fast-food*, o conjunto de franqueados resolveu unir-se e criou a Associação de Franqueados Independentes do McDonald's (Afim). A Afim vem processando a rede, baseando-se na lei do inquilinato, que proíbe a sublocação de imóveis; no entanto, a briga com a rede não tem sido nada fácil. Os franqueados têm tido como estratégia pressionar o governo federal a retirar da Lei de Franquias um artigo que legitima a sublocação de imóveis pelos franqueadores. De acordo com os contratos da rede McDonald's, a empresa aluga os imóveis e os subloca a quem consegue o direito de explorar a franquia. A agravante, para a Afim, é que a legislação brasileira não possui elementos que tratem da questão.

Os problemas não param: além dos aluguéis, a rede ainda enfrenta críticas dos franqueados, dando conta de que o programa de expansão acelerada da rede estaria criando uma “canibalização”, segundo seus próprios termos. O aumento significativo do número de lojas próximas umas das outras tem levado a uma diminuição das vendas e, de acordo com os franqueados, a rede tem dado pouca importância ao impacto que o projeto de expansão tem causado ao faturamento. No entanto, a rede não cede, alegando “que se não colocar novos pontos-de-venda quem vai colocá-los são os concorrentes”, como declarou o presidente da rede no Brasil, Marcel Fleischmann, à *Revista Exame*. Diante deste quadro, a imagem que a rede construiu de uma “grande família” está sendo colocada à prova e tem ficado consideravelmente arranhada. De forma que o que inicialmente parece ser, aos olhos dos futuros franqueados, uma chance de lucro de cifras vultosas e seguras está sendo apenas uma questão de tentar sobreviver aos percalços do caminho, o que não é tão animador para quem via na franquia a porta de entrada para a prosperidade.

Não há somente uma única forma de franquia, como a da rede de *fast-food* McDonald's, que acabamos de descrever. No entanto, essencialmente, todas têm em comum o fato de ser a concessão da venda de um produto de uma determinada marca. Essa forma de comercialização é uma tendência do capitalismo contemporâneo, em que a globalização atua para expansão dos mercados, diferentemente do que ocorria em outros tempos, quando os Estados nacionais possuíam uma política centralizada que, de certa forma, dificultava a internacionalização da economia. Podemos apontá-la como sendo a primeira forma de internacionalização da economia do processo de expansão das multinacionais, que criaram em várias partes do mundo mercados controlados por uma central com naturalidades homogêneas, com o objetivo de conservar os próprios interesses.

Atualmente, vivemos um controle econômico descentralizado em diferentes pontos do globo, associado, muitas vezes, a empresários locais, mesclando a natureza do capital e ampliando muito mais as formas de produção e consumo.

3.7 McDonaldização dos fornecedores

No Brasil, o McDonald's conta com 200 fornecedores. Deste total, 60 produzem ingredientes e os demais são responsáveis por equipamentos e itens de construção. Diante deste quadro, o McDonald's gera mais de 15 mil empregos indiretos (McDONALD'S, 2006).

Segundo a própria empresa, seu objetivo é a “dedicação total a seus clientes”. Assim, para aplicar-se em tempo integral à “satisfação do cliente”, transfere a outras empresas, mas sob suas normas, a produção dos ingredientes utilizados em seus produtos. Para isso, existem os fornecedores exclusivos da rede, que possuem suas indústrias estruturadas de acordo com os padrões de qualidade do McDonald's. São eles: Interbakers (fabricantes de pães), Braslo (carne bovina, de peixe e de frango), Vally (fornecedora de tortas). A ligação entre fornecedores e a rede é tão imprescindível que, desta parceria entre o McDonald's e os fornecedores Braslo

(processadora de carnes), Martin-Brower (logística e distribuição) e FSPfoods (pães), concluiu-se pela necessidade de criarem o complexo industrial denominado *Food Town* ou Cidade do Alimento³⁴. Como declara a própria rede:

A Cidade do Alimento brasileira é a primeira do Sistema McDonald's na América Latina. Existem outras similares, uma na Alemanha e outra na Rússia. O complexo permite a produção de 84 mil dúzias de pães por dia (...), 100 toneladas diárias de carne (...) e mais de 100 caminhões distribuem os produtos (...), são mais de 400 funcionários (McDONALDS, 2006).

Desde o início da instalação da Cidade do Alimento, em 1999, muita coisa mudou. Estes fornecedores, que foram, na verdade, trazidos pela rede, têm hoje parte da capacidade de produção ociosa e buscam novos vizinhos no enorme espaço de 160 mil metros quadrados. O objetivo é a diminuição dos custos e o aumento da racionalização na logística da rede. Como destaca um artigo:

A rede de lanchonetes está negociando a instalação no complexo da fábrica da Minute Maid, empresa de sucos de fruta da Coca-Cola (...). No setor de embalagens, a empresa negocia com a fornecedora de descartáveis Dixie Toga e com a fabricante de caixas de sanduíches Brasilgráfica. (O ESTADO DE S. PAULO, 30 jan. 2005)

E o diretor da rede, Celso Cruz, afirma, segundo a mesma fonte: “É uma proposta ousada e que vai exigir uma série de mudanças na infra-estrutura”.

O objetivo da rede, com as mudanças, é que sejam montadas pequenas linhas de produção que atendam a suas necessidades. Assim, a estrutura gigantesca da Cidade do Alimento será mais bem aproveitada. Não podemos deixar de colocar que, no final da década de 90, quando a rede abria um novo restaurante a cada cinco dias no Brasil, um complexo industrial deste porte era ideal. Hoje, no entanto, a situação é menos confortável. A rede busca aumentar sua rentabilidade, que caiu, sem elevar com isso o número de lojas. Para tanto, o McDonald's está buscando atrair novos e diferentes consumidores, ampliando o cardápio com a introdução de novos lanches e saladas.

A rede, desta forma, pretende dar um maior aproveitamento para a Cidade do Alimento, pois, afinal, ela fazia parte de um plano de expansão de um momento passado. Hoje, no entanto, dadas as mudanças da realidade brasileira e da própria

³⁴ Criado em 17 de maio de 1999 em uma área construída de 33,4 mil metros quadrados, tendo o terreno todo, aproximadamente, 160 mil metros quadrados (localizado na Rodovia Anhangüera, Km 17,5, em São Paulo (McDONALD'S, 2006).

rede, a busca é pela diminuição da expansão e de novos planejamentos para atender a seus consumidores. A Cidade do Alimento, neste contexto, luta para adaptar-se a esses novos tempos.

Voltando a tratar dos fornecedores, alguns tiveram de adaptar parte de suas fábricas para confecção dos produtos McDonald's, que possuem exigências específicas. São elas: Nestlé, Sadia e Polenghi.

São ainda destaque os seguintes fornecedores:

Quadro 9: Outros dos principais fornecedores do McDonald's

Fornecedor	Produto
Antarctica	Guaraná Antarctica e Diet Guaraná Antarctica
Brasilgráfica	Lâminas de bandejas e embalagens para os sanduíches McDonald's
Coca-Cola	Coca-Cola, Coca-Cola Ligth, Fanta Laranja e Diet Fanta Laranja
Diversey e Ecolab	Materiais de limpeza
Dixie	Copos e tampas para refrigerantes
Fastway	Colheres e garfos plásticos
Golden States Foods	Molhos para sanduíches e <i>nuggets</i>
IFF	Coberturas e xaropes para sorvetes
Júnior	Mostarda e <i>ketchup</i>
Lalekla e Klabin	Guardanapos
McCain	Batata
Parmalat	Mix (cereais e confeitos) para sorvetes
Polenghi	Queijo fatiado
Polyvac	Copos e tampas para sorvetes
Refricon	Verduras e legumes, processados sobre rigoroso controle de higiene, incluindo o uso de água tratada
Suprinter	Materiais de escritório
Vally	Tortas de maçã e de banana
Vetorpel e Sacotem	Sacos e lâminas de papel

Fonte: McDonald's (2006).

Em 1968, nos Estados Unidos, país de origem do McDonald's, a empresa possuía 175 fornecedores, no entanto, o desejo de atingir um modelo específico de produção de suas matérias-primas fez que este número fosse reduzido, ocorrendo, também, a fusão de várias indústrias para atendimento das condições impostas pela rede.

O McDonald's sempre teve preocupação com a padronização e seus fornecedores foram o alvo principal para construção de produtos-padrão. Desde o início este objetivo não foi algo livre de conflito, ou seja, romper com a forma tradicional de produção e elaborar uma específica para a rede McDonald's era problemático, uma vez que determinava formas diferenciadas de produção, rompendo com as tradicionalmente existentes nas empresas fornecedoras e exigindo, para isso, maquinário e técnicas específicas. Na visão dos fornecedores, este fato não era vantajoso, mesmo a rede se comprometendo com a exclusividade da compra. Na busca pela padronização o McDonald's, com suas exigências, modificou a natureza da indústria de alimentos, construindo uma forma totalmente nova no ramo, com métodos de processamento inéditos, havendo o rompimento com a forma tradicional do mercado, que não atendia às suas exigências. Nesse período, os grandes fornecedores não estavam dispostos a acatar o que o McDonald's determinava, por ser muito diferente do que os demais *fast-foods* desejavam, tanto no modo de produzir como na quantidade, ou seja, a rede desejava produtos exclusivos, bem distintos dos demais concorrentes.

As determinações para a padronização que a rede desejava atingir foram obtidas com fornecedores menores, que estavam preocupados em aumentar as vendas e conseguir maior visibilidade no mercado, fato que não preocupava os maiores e mais sólidos, que já haviam se firmado como referência no mercado. A preocupação da rede, apesar da aceitação de suas exigências, era se estes pequenos fornecedores conseguiriam atender à sua demanda em escala nacional, pois já possuía um número considerável de lojas espalhadas por todos os Estados Unidos. Contraditoriamente, quem dispunha destas condições de produção eram os fornecedores maiores, que já possuíam unidades espalhadas por várias regiões do país; no entanto, o McDonald's encontrou respaldo, mesmo inseguro, nos fornecedores menores.

A rede de *fast-food* McDonald's, desde o início até os dias atuais, não abre mão do controle sobre seus fornecedores. Dado o fato de que, para atender ao abastecimento da rede, as determinações têm de serem seguidas à risca, criou uma mentalidade no mínimo interessante sobre seus fornecedores: a mão-de-obra que atua nas lojas da rede, desde o início da padronização, com a conquista de fornecedores exclusivos, passou a conhecer o modelo de produção como um todo, motivo pelo qual os funcionários tiveram acesso às fábricas fornecedoras. De alguma forma estes funcionários tornaram-se fiscais da produção e assumiram um compromisso definitivo com o Sistema McDonald's, conforme assevera Love.

Os fornecedores da cadeia se tornaram "mcdonaldizados", uma vez que o McDonald's começou com pequenos fornecedores e cresceu com eles (...) em muitos casos os fornecedores não se ocupavam de outras contas. Assim, tornaram-se tão dedicados à manutenção e melhoria da qualidade do Sistema como se fossem proprietários do McDonald's. (LOVE, 1987, p. 393)

Os fornecedores criaram um tipo de comprometimento com a cadeia de *fast-food* que, além do seu envolvimento com o Sistema McDonald's e a constante busca de melhoria, passou a verificar também os outros fornecedores, ou seja, zelavam pela rede como se fossem os próprios donos.

Mantinham seus próprios *staffs* de garantia de qualidade e visitavam regularmente as lojas para determinar se os produtos eram adequadamente preparados e armazenados. Verificavam até a companhia e discutiam com os gerentes da corporação quando julgavam que a integridade do sistema da rede estava ameaçada. (LOVE, 1987, p. 394)

Esta forte lealdade por parte dos fornecedores foi muito bem construída pelo McDonald's, ou seja, em troca da busca constante por manter a qualidade desejada e buscar sua melhoria por conta própria, os fornecedores obtinham da rede a lealdade de ser comprador assíduo e único, de forma que esta não precisasse, ao contrário das outras, buscar de semana em semana o preço mais baixo do mercado. Haveria uma fidelidade entre ambos, o que tornava os funcionários dos fornecedores funcionários também do McDonald's, já que a única preocupação existente era atender prontamente a todas as determinações da rede e, sempre que possível, aperfeiçoar ainda mais as técnicas de produção.

Esse padrão construído com a contribuição de seus fornecedores possibilitou ao McDonald's tornar-se uma cadeia de âmbito internacional, levando a outros países produtos cultivados em diversas regiões do mundo. Também neste quesito

exemplifica uma cadeia de âmbito global, não só na produção, mas na conquista do uso da mesma matéria-prima, implicando mudanças na agricultura, uma vez que precisa obter o mesmo sabor e a mesma aparência dos itens oferecidos, o que o obriga a homogeneizar também os fornecedores.

(...) o resultado é uma vasta uniformização das culturas agrícolas e da criação, com a preferência de algumas espécies vegetais e animais em detrimento de outras, por exemplo, entre as centenas de variedades de batatas existentes o McDonald's emprega apenas duas: a Russet Burbank e a Marijke. Como o McDonald's tornou-se o primeiro comprador mundial de batatas, nós podemos bem imaginar as conseqüências que a escolha de uma cultura acarreta para as outras (RIAL, 1995, p. 140).

O próprio McDonald's faz questão de enaltecer o fato de propagar as novidades dos cultivos e o sucesso de seus empreendimentos agrícolas e pecuários nas diferentes partes do mundo.

Podemos, mais uma vez, afirmar que o Sistema McDonald's não é só um discurso da rede, mas existe concretamente. A padronização é um acontecimento essencial para sua existência, e mais, este padrão é global, ou seja, é implantado em todos os países em que a rede instala suas lanchonetes. Assim, há uma forma única a ser seguida e seus fornecedores, para isso, tornaram-se e têm de permanecer “*mcdonaldizados*”. Esta concretização implica um forte controle construído ideologicamente sobre estes fornecedores – pequenos agricultores e pecuaristas, que muitas vezes fornecem indiretamente para a rede, pois sua produção é destinada a um produtor maior, que fornece diretamente –, que acreditam mesmo serem os responsáveis pela qualidade McDonald's. Nesse sentido, seja qual for o tamanho do fornecedor direto ou indireto, é obrigado a manter-se “*acima do padrão do mercado*”. Desta forma, não é nem um pouco desproporcional aceitarmos que seus fornecedores são realmente “*mcdonaldizados*”.

3.8 A engenharia do paladar, do cheiro e do sabor

A rede de *fast-food* que estudamos não poupa esforços. Possui engenheiros agrônomos para garantir a reprodução de seus produtos, como também a reprodução dos animais que são abatidos para o preparo. A engenharia química de

alimentos também é responsável pelo enorme sucesso dos sabores das comidas da rede, pois um fato importante que devemos destacar é que alguns fornecedores não são específicos do McDonald's, atendendo a outras redes de *fast-foods*. Um exemplo são as próprias batatas, as Russet Burbank, que são fornecidas a outros *fast-foods*, fritadas em fritadeiras semelhantes e, no entanto, o gosto McDonald's ainda continua inconfundível. A que devemos atribuir esse paladar, cheiro e sabores inconfundíveis e únicos? Por trás de tantos sabores que atualmente experimentamos, de que nem nos damos conta, estão as denominadas indústrias de sabores.

Pegemos a própria rede McDonald's e suas batatas fritas. Por um longo tempo, o gosto de suas batatas era diferenciado por serem fritas numa mistura composta por 7% de óleo de semente de algodão e 93% de sebo bovino, a qual dava às batatas McDonald's seu gosto inconfundível. Saliente-se que os consumidores da Índia, um país onde a vaca é um animal sagrado, revoltaram-se com a descoberta do sebo na fritura das batatas. As críticas não se resumiram a esta, mas houve inúmeras tantas outras apontando a enorme quantidade de colesterol encontrada em seus produtos, o que levou a rede a buscar outra solução.

Em 1990 o *fast-food* anunciou que suas frituras passariam a ser feitas em óleo vegetal puro. Como, então, explicar a continuação do gosto inconfundível? A rede, na verdade, precisou reinventar aquele gostinho da batata frita, ou seja, o gosto foi recriado pela indústria do sabor – ironicamente, ainda hoje encontramos nas embalagens de alguns produtos McDonald's, aqui mesmo no Brasil, o seguinte dizer: “sabor natural”. A fabricação dos gostos passa despercebida por nós, ou seja, habituamo-nos aos sabores, pois já são feitos com esta intenção, mas, mais do que isto, a nova geração não tem acesso ao sabor verdadeiramente natural. Assim, ao beber, por exemplo, um iogurte de morango, acredita mesmo ser este o sabor de um verdadeiro morango, ou outra fruta qualquer que possa ser o sabor do produto, tanto que alguns, ao ingerirem a fruta verdadeira, chegam a estranhar o gosto. Assim:

Abra uma geladeira, um *freezer*, um armário de cozinha e dê uma espiada nos rótulos dos alimentos. Você vai encontrar “sabor natural” ou “sabor artificial” em praticamente todas as listas de ingredientes (...) ambas são aditivos fabricados que dão gosto a boa parte dos alimentos processados (...) a compra inicial pode estar relacionada à embalagem ou aparência exterior, mas as compras seguintes são

determinadas sobretudo pelo sabor. (SCHLOSSER, 2002, p. 157)

Podemos afirmar, sem sombra de dúvida, que sem a indústria do sabor a indústria de *fast-food* – e aqui, em destaque, o McDonald's – não conseguiria sobreviver por tanto tempo, nem muito menos se espalhar em nível global. Mesmo assim, suas propagandas nos fazem acreditar que todo o sabor e o aroma saem de suas cozinhas, nem de longe divulgando serem sabores químicos. E

o aroma de um alimento pode ser responsável por até 90% de seu sabor. Os cientistas acreditam que os seres humanos adquiriram paladar como forma de evitar o envenenamento. Plantas comestíveis em geral são adocicadas, as letais, amargas. O paladar então supostamente serviria para nos ajudar a diferenciar a comida que é boa para nós da que não é (...) na verdade, o sabor é primordialmente o aroma dos gases sendo liberados pelas substâncias químicas do que acabamos de pôr na boca (SCHLOSSER, 2002, p. 157).

A partir do esclarecimento acima podemos crer que não só o sabor é importante, como também o aroma, que, na verdade, é o que produz o gosto.

As preferências alimentares de uma pessoa, assim como sua personalidade, se formam durante os primeiros anos de vida, através de um processo de socialização. Crianças pequenas podem aprender a gostar de comidas apimentadas e condimentadas, de comida saudável com pouco tempero ou mesmo de *fast-food*. (SCHLOSSER, 2002, p. 160)

Assim, podemos entender, na contemporaneidade, a chamada geração *fast-food*, que não envolve só o hábito alimentar, como também um estilo.

As primeiras indústrias de sabores de que se tem notícia surgiram no século XIX, para ajustar o gosto da comida que estava sendo produzida em grande quantidade, necessitando de aditivos para destacar o sabor. Inicialmente, as primeiras indústrias buscaram referência nas produtoras de perfumes; só mais tarde, já no século XX, os alemães iniciaram a indústria química de sabores. Em 1965 os Estados Unidos já haviam desenvolvido a técnica da indústria de sabores, passando a dominar o mercado até os dias atuais:

a indústria americana de aromatizantes tem atualmente um rendimento de cerca de US\$ 1,4 bilhão. Cerca de 10 mil novos produtos alimentícios processados são introduzidos todos os anos no mercado (SCHLOSSER, 2002, p. 162).

Sendo os Estados Unidos os maiores responsáveis pela maioria dos sabores dos alimentos que consumimos, o McDonald's logicamente está totalmente baseado nesta forma de produzir sabores e odores. Só o percebemos quando passamos em

frente a algum McDonald's: o cheiro que sentimos é igual em todos. De acordo com algumas pessoas que entrevistamos, que haviam viajado para fora do Brasil, quando entram ou mesmo passam em frente a algum restaurante da rede espalhado por diferentes partes do mundo, o cheiro é igual e inconfundível. Para tirar a dúvida, cheguei a fazer a experiência com minhas filhas, tampando-lhes os olhos bem antes de chegarmos a alguns restaurantes da rede em momentos e lugares totalmente diferentes e lhes pedindo para dizerem, a partir do cheiro que sentiam, perto de onde estávamos. Na quase totalidade das vezes houve acerto: McDonald's.

Assim, reafirmamos que a maioria dos sabores que provamos hoje tem origem nas indústrias de sabores. Se é assim, por que o discurso da rede de que seus produtos são naturais, que os hambúrgueres são suculentos? Ora, porque a carne é de boa qualidade e o preparo é feito dentro de determinados padrões, e os sabores são como são porque são produtos feitos de matéria-prima de primeira linha e com controle de qualidade desde a agricultura ou pecuária.

Pesquisamos algumas de suas matérias-primas, ou seja, os ingredientes utilizados pelo McDonald's, desde o cultivo e criação, incluindo o transporte, até a chegada às lojas da rede, para ver o que nos dizem.

3.9 McIngredientes

Dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola e pickles num pão com gergelim.

Jingle McDonald's

Neste item, procuraremos desvendar mais um pouco do que está por detrás do Sistema McDonald's, que abrange não só seus fornecedores diretos, como também os agricultores, pecuaristas e avicultores, todos produtores da matéria-prima utilizada em suas iguarias.

O produto mais famoso e inconfundível da rede de *fast-food* é a batata frita. No Brasil, o fornecedor do produto é a empresa McCain, que abastece inúmeros países e atende também aos consumidores do varejo, oferecendo seu produto congelado nos supermercados. Só para a rede McDonald's a McCain vende cerca

de 30 mil toneladas de batata anualmente. Seu armazenamento é feito em reservatórios até estarem prontas para ser processadas, colocadas em um depósito de água contendo uma máquina agitadora que, em seguida, leva-as a uma lavadora. Depois de limpas, as batatas seguem para o descascador a vapor, com capacidade média para 290 kg, em que é injetado vapor com alta pressão e temperatura que faz que a casca se solte totalmente. Seguem para o tanque de água, onde são novamente lavadas, e depois para o cortador, que tem um jeito todo especial de cortá-las: “as batatas são bombeadas por um canhão de água, que as faz passar através de um corte transversal cheio de facas, que lhe dão o formato quadrado” (McDONALD’S, 2006).

Para manter a cor, a temperatura e forma crocante, como estamos habituados a consumir, existe toda uma técnica específica. Logo que as batatas são cortadas, despejam-nas em grandes tanques cilíndricos com água em temperatura de 82 graus centígrados para ficarem branquinhas; são depois pré-fritas a uma temperatura de 39 graus centígrados por 20 minutos, e só então embaladas e colocadas em caixas de papelão armazenadas em câmaras frigoríficas. Dali saem apenas para serem transportadas em caminhões de três compartimentos, com temperaturas diferentes, ideais para cada produto. Chegando ao restaurante são armazenadas nos congeladores até serem retiradas para fritura e, assim, estão finalmente prontas para o consumo.

Ao consumirmos o que pode parecer uma simples batata frita, não temos a idéia de quanta tecnologia, pesquisa e experiências foram e são necessárias para tornar este produto como habitualmente estamos acostumados a consumi-lo, ou seja, por trás de uma simples batata frita existe toda uma engenharia de alimentos aprimorando-se constantemente. Mais uma vez, podemos concordar que existe mesmo um Sistema McDonald’s.

A alface utilizada pelo McDonald’s tem uma peculiaridade: ela não existia no Brasil, ou melhor, não era cultivada por nós. Foi com a chegada do McDonald’s no País que ocorreram os primeiros plantios, no Estado de São Paulo, especificamente na cidade de Cotia. Atualmente, o cultivo é feito em Minas Gerais, uma vez que a região possui um clima que favorece o plantio desta espécie que conhecemos como alface americana. De Minas Gerais saem 90% da alface que a rede utiliza no Brasil, os 10% restantes são cultivados na cidade de Piedade, interior de São Paulo. Após a colheita, seja em São Paulo ou Minas Gerais, é transportada em caminhões

refrigerados até a Refricon, empresa fornecedora que realiza a seleção da alface segundo critérios ditados pelo McDonald's. Posteriormente, são armazenadas em câmaras desenvolvidas especificamente para este produto, permanecendo no máximo quatro dias; depois é feita toda a limpeza, o corte, a centrifugação e, finalmente, a embalagem e selagem, colocação em caixas de papelão e armazenamento em câmaras frigoríficas. No mesmo dia são transportadas por caminhões climatizados e entregues aos restaurantes da rede, onde ficam também em câmaras pelo período de até dez dias. Quando retiradas da câmara frigorífica para consumo, seu tempo é de, em média, duas horas até serem consumidas.

O hambúrguer do McDonald's tem um sabor peculiar e inconfundível, bem diferenciado das outras cadeias de *fast-foods*, ou seja, aquele sabor de hambúrguer só é encontrado nos restaurantes da rede, seja qual for sua localização no mundo. Desta forma, ser consumidor dos produtos McDonald's, sem que nos demos conta, é ingerir o que há de ponta na engenharia química e alimentícia. Assim, buscamos informações do processo de produção desse alimento característico da rede McDonald's.

Como citado anteriormente, o fornecedor de hambúrguer para a empresa é a processadora de carne Braslo, abastecida com a matéria-prima (a carne) de criadores de gado comprometidos com o padrão McDonald's. Sendo assim, as propriedades de rebanho bovino seguem rigorosos critérios que englobam não só o produto final, como também o alimento oferecido ao animal, que refletirá naquele resultado final. Assim, quando a carne chega à processadora Braslo, já percorreu um longo caminho, submetendo-se a inúmeros testes de qualidade. O transporte é feito por caminhões frigoríficos desenvolvidos especialmente para a rede. Desta forma, todo o processo de transformação da carne em hambúrguer e até mesmo seu transporte segue o critério de Qualidade Total, imposto pela rede McDonald's a todas as esferas de produção.

De acordo com o McDonald's, os hambúrgueres contêm 100% de carne bovina ³⁵ e assim que ficam prontos são transportados da mesma forma pela Martin-

³⁵ A nosso ver, não cabe nesta pesquisa adentrarmos a veracidade de suas afirmações sobre a qualidade dos produtos. Embora tenhamos verificado efetivamente todo o processo da carne até tornar-se hambúrguer, para mais detalhes teríamos de chegar até os produtores de gado e a própria processadora Braslo, para verificar a autenticidade de todas as informações de que a rede dispõe. Isso não quer dizer que, na medida do possível, deixamos de averiguar alguns dos aspectos das informações obtidas de seus ingredientes. No entanto, não é este o fio condutor de nossa pesquisa, ou seja, nosso objetivo é pesquisar se a rede atende a uma forma de reestruturação produtiva.

Brower aos restaurantes da rede, sendo recebidos pelo gerente, que tem a função de verificar o produto, com base em critérios da rede, e só então levados para o interior da loja e colocados em câmaras frigoríficas. São retirados para refrigeradores algum tempo antes do preparo final em chapas elétricas, a uma temperatura de 218 graus centígrados, e seus funcionários, seguindo sempre um padrão de trabalho ditado pelo tempo das máquinas que operam, produzirão os diversos sanduíches³⁶ que consumimos – aliás, podemos não consumi-los, por diferentes motivos, mas todos nós conhecemos, senão todos os lanches, pelo menos o Big Mac, famoso e apreciado mundialmente.

Para não ficar de fora, os apreciadores de peixe também têm vez no McDonald's: é só pedir o McFish. Este sanduíche é preparado com a carne de um peixe denominado merluza, proveniente das águas frias e profundas do Sul do Oceano Pacífico, mais especificamente, na costa chilena. A fábrica para onde o peixe vai ser transformado em filés é a El Golfo, após o que é levado à Braslo (a mesma processadora de carne bovina), aonde chegam congelados e são cortados em quadrados e empanados³⁷. Em seguida são embalados e transportados igualmente pela Martin-Brower em caminhões frigoríficos até a chegada aos restaurantes, onde será recebido pelo gerente e seguindo os mesmos critérios da carne bovina.

O frango, outro tipo de carne usada nos lanches da rede, é fornecido pela Braslo e pela empresa Sadia. As granjas em que são criadas as aves seguem o padrão de qualidade McDonald's³⁸. Segundo a empresa, a parte usada no preparo de seus alimentos é o peito, que é moído, temperado e empanado para fritura. O transporte é feito também pela Martin-Brower e o frango é recebido nos restaurantes pelos gerentes, que são responsáveis pela inspeção final, para depois adentrarem

³⁶ Os sanduíches que contêm o hambúrguer de carne bovina são: Big Tasty, Big Mac, Quarteirão com Queijo, Cheddar McMelt, Salad Burger Jr., McDuplo, McNífico, *Cheeseburger* e o Hambúrguer Simples.

³⁷ Para empanar os filés, são usados dois tipos de coberturas, uma seca e uma líquida, e em seguida tornam a ser congelados.

³⁸ Novamente, achamos por bem esclarecer que não verificamos profundamente todas as informações obtidas da rede referentes à criação e abate das aves. A rede afirma que a qualidade é fiscalizada pelo Ministério da Agricultura ou da Saúde e também pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF), garantindo que não há o uso de hormônios e antibióticos usados para acelerar o crescimento das aves. No entanto, já foi noticiado pela imprensa que, apesar da proibição, esta é uma prática freqüente. Alguns especialistas em saúde chegam a afirmar que o uso de hormônios e antibióticos na criação de animais que são consumidos pelos seres humanos é um fato inegável, tanto que alegam que parte do motivo pelo qual a maioria das adolescentes terem sua primeira menstruação nos dias de hoje bem mais cedo do que em outras épocas deve-se também, mas não só por isso, à ingestão desses hormônios via carne consumida.

nas câmaras frigoríficas dos restaurantes. Um detalhe curioso, obtido a partir de uma pesquisa realizada pelo próprio McDonald's com seus consumidores, é que os produtos de frango³⁹ são os que estão em primeiro lugar na preferência feminina.

A entrada de frango no cardápio foi necessária para a rede não se pautar unicamente na carne bovina, ou seja, nos hambúrgueres. No entanto, o ingresso de frango em sua lista de produtos percorreu um longo caminho, com alguns percalços pelo trajeto, ou seja, até o frango ser integrante do cardápio a rede colocou em prática várias tentativas fracassadas de implementação. Estes inconvenientes não foram suficientes para desanimar a busca por produtos de frango, uma vez que havia um bom motivo para continuar os experimentos: a carne de frango vinha ganhando o mercado consumidor americano, que buscava uma dieta mais saudável. Até mesmo os grandes *chefs* de cozinha estavam à procura de novos pratos à base de frango (um dos famosos era René Arend, um europeu que exercia sua profissão na cozinha de um famoso clube executivo de um conceituado hotel na cidade de Chicago).

Kroc, em uma de suas viagens, teve contato com o famoso *chef* e neste encontro passaram um longo período conversando – o assunto, logicamente, comida. Percebeu o grande talento e refinamento de Arend, um cozinheiro, acostumado a desenvolver pratos exclusivos para paladares igualmente refinados – que, por sua vez, retribuía o fascínio, afinal, estava de frente ao proprietário da empresa de maior repercussão no mercado de *fast-food*, ou seja, o líder de vendas de alimentos oferecidos no segmento. Assim, por diferentes motivos, admiravam-se mutuamente. Kroc, que não era nada ingênuo, após travar conhecimento com Arend, passou a assediá-lo constantemente para ingressar em sua rede; o *chef*, por sua vez, achava extremamente inviável a possibilidade de tornar-se integrante de um *fast-food*, afinal, sua proposta de trabalho era oposta, ou seja, nada de padronização, nada de tecnologia: exercia no ato de cozinhar uma arte. No entanto, ironicamente, após inúmeras tentativas, Kroc alcançou seu objetivo e, surpreendentemente, convenceu Arend a tornar-se *chef* do McDonald's.

Seu primeiro experimento foi desenvolver algum tipo de produto à base de frango. Após várias invenções fracassadas, o *chef* recebeu uma sugestão vinda a partir de tentativas realizadas sem sucesso, a chamada *Onion Nuggets*, que

³⁹ Os produtos de frango específicos do McDonald's são: Chicken Griel, McChicken, Chicken McJr., Crispy Chicken e os Chicken McNuggets.

consistia em pedaços pequenos de cebola frita; no entanto, devido à variedade do fornecimento da cebola, algo que inviabilizava sua comercialização pela rede (que tinha necessidade de padronização), retirou a *Onion Nuggets* de seu cardápio. Foi a partir desta experiência que surgiu a idéia de criar os *Nuggets* de frango desenvolvidos pelo *chef* Arend, que foi aceita imediatamente após experimentação de alguns membros do McDonald's. No entanto, havia um grande obstáculo: como produzir em grande escala, para toda a rede, uma vez que a produção realizada inicialmente foi em pequena quantidade, sem deixar de ser trabalhosa? Desossar e cortar o frango para produzir em grande escala e, ainda por cima, com uma forma padronizada, esbarrava no problema técnico da empresa, ou seja, não existia no mercado um maquinário adequado. Depois de muitos ensaios, conseguiram adaptar um processador da massa do hambúrguer para a de frango, sendo similar à cortada manualmente. Mesmo assim, era preciso criar maquinários direcionados exclusivamente para a carne de frango.

Com a boa aceitação dos *nuggets* de frango no mercado, foi necessário encontrar rapidamente uma empresa para produzir e inovar o maquinário, como também manufaturar o novo produto. A Keystone, produtora do hambúrguer da rede nos Estados Unidos, comprometeu-se com o McDonald's a construir uma fábrica capaz de produzir o novo item de frango em quantidade suficiente para atender a todo o pedido desta cadeia de *fast-food*. Como ressalta Love:

A fábrica ficou pronta em apenas cem dias, ao custo de US\$ 13 milhões – um investimento feito sem maiores garantias do que as que havia recebido há 15 anos, ao investir tudo o que possuía na produção de hambúrgueres congelados para o McDonald's (...) quando foi inaugurada entrou em escala de produção de sete dias por semana (...) o sucesso foi tão grande que o McDonald's teve, para satisfazer a demanda, de encontrar um outro produtor. (LOVE, 1987, p. 413)

O famoso produto ganhou o nome que permanece até os dias atuais, McNuggets. O surpreendente é que a KFC, o maior vendedor de produtos de frango, levou três anos para introduzir em seu cardápio sua versão para os *nuggets* de frango: a técnica desenvolvida pelo McDonald's e seus fornecedores fez que o produto não fosse facilmente copiado, tornando a competição frente ao novo produto inexistente, segundo informa Love:

a competição era incapaz de reagir, porque o produto não era uma inovação de *marketing*, e sim uma inovação técnica. Isto

reflete uma mudança sutil porém significativa na natureza da competição na indústria de *fast-food* (LOVE, 1987, p. 415).

Os *nuggets*, atualmente tão comuns no cardápio cotidiano, principalmente nas famílias com crianças, são encontrados facilmente no setor de congelados tanto de pequenos como de grandes supermercados ou mesmo em açougues. Estes pequenos pedacinhos de frango empanado possuem uma particularidade interessante a ser ressaltada: o fato é que, na verdade, foi introduzido em nosso paladar, ou mais especificamente no paladar infantil, pela rede de *fast-food* McDonald's, a partir da necessidade da empresa de criar um produto de frango. Assim, podemos hoje, para os que apreciam, desfrutar deste petisco.

Na hora da alimentação, muitas vezes, como diz o ditado popular, “o olho é maior que a barriga”, o que significa que a imagem do alimento influi muito no momento da escolha. Desta forma, a estética do lanche é pensada justamente para saciar o olhar do consumidor. Sendo assim, o pão dos sanduíches McDonald's tem de apresentar uma aparência bonita e saborosa, como a própria rede destaca:

a receita é única, os pães servidos nos sanduíches do McDonald's não esfriam e derretem na boca (...) para servir um pão tão saboroso, o McDonald's não abre mão da qualidade, e ela deve começar por um ingrediente fundamental: a farinha de trigo (McDONALD'S, 2006).

Vejamos, então, o caminho percorrido para concretização deste produto fundamental para os sanduíches McDonald's; afinal, na primeira olhada o pão sobressai, sendo ele a roupagem do lanche, o primeiro ingrediente com que temos contato visual e do tato. Assim, se o pão não estiver bem apresentado, ou seja, bonito ao olhar e fofinho ao toque, provavelmente pediremos a troca ou comeremos meio desconfiados. Mas isso dificilmente acontecerá no McDonald's, que sabe a importância da aparência, textura e sabor do pão de seus sanduíches. Desta forma, percorremos a forma de plantação necessária e o processo de fabricação dos pães.

Sendo a farinha de trigo o ingrediente fundamental para o pão, a fornecedora de pães da rede, a Interbakers, recebe esta matéria-prima da empresa Cargill. Seu cultivo é feito em solo brasileiro e argentino, obedecendo aos critérios da qualidade do Sistema McDonald's. A farinha passa por diversos testes para detectar sua qualidade e possíveis impurezas e só então é utilizada para a massa do pão⁴⁰.

⁴⁰ De acordo com o McDonald's, o pão pode ser consumido por todos, ou seja, mesmo os alérgicos a lactose podem consumi-lo, pois a rede garante que não são utilizados leite e ovos.

Como afirmamos, a estética é muito importante para os pães, desta forma, seguem igualmente um padrão, que vai além da necessidade de possuírem o mesmo peso, altura, diâmetro: têm obrigatoriamente de ter o mesmo formato, a mesma cor e a mesma textura. Os que por algum motivo fogem deste padrão são doados pelo próprio fornecedor ao Serviço Social do Comércio (Sesc) de São Paulo para o projeto Mesa São Paulo⁴¹.

Após um criterioso teste de qualidade, os pães são transportados pelos caminhões da Martin-Brower para os restaurantes da rede e recebidos pelo gerente. Segundo a empresa, o diferencial de seus pães está também nas vitaminas que recebem para compensar as que perdem quando o trigo é moído, como acontece com a maioria dos pães. Os pães da rede ainda têm outro diferencial: o pão com gergelim, idéia estendida a outras empresas que copiaram a idéia e produzem e comercializam pães com gergelim. Antes da entrada da rede em nosso País, no entanto, este tipo de pão raramente era encontrado, a não ser em umas poucas padarias que produziam e comercializavam em pequenas quantidades para atender unicamente a uns poucos consumidores, o que demonstra mais uma influência do McDonald's em nosso hábito alimentar.

O leite é a matéria-prima dos sorvetes e *milk-shakes* e os fornecedores da empresa em pauta são bem conhecidos entre os consumidores brasileiros: Polenghi, Nestlé e Parmalat. As fazendas responsáveis pelo gado que produz o leite seguem as exigências das indústrias fornecedoras citadas, que, por sua vez, seguem o padrão de qualidade do McDonald's. A raça do rebanho é predominantemente a holandesa e a *jersey*, por produzirem grande quantidade de leite de boa qualidade. Quando o leite chega aos fornecedores para industrialização, passa por um processo que envolve alta tecnologia de armazenamento e conservação, fato que também envolve a logística de distribuição, feita por caminhões refrigerados a uma temperatura de dois graus centígrados mantida até a etapa final do consumo. Nas

⁴¹ Este projeto foi criado pelo Sesc-SP em 1994, inspirado no programa do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, já falecido, que tinha como objetivo a diminuição da fome no Brasil. Os alimentos para o projeto Mesa São Paulo vêm de empresas que antes jogavam fora parte do que não utilizavam, como uma empresa de quindins que utiliza somente as gemas dos ovos para produção de doces: as claras que antes eram jogadas fora são recolhidas pelo projeto e entregues a instituições sociais cadastradas. O mesmo acontece com os pães que o McDonald's descarta por estarem fora dos padrões de qualidade para seus lanches. Este é mais um exemplo, dentre tantos, do momento em que vivemos, não só do Brasil, mas mundialmente, em que ações como estas, que envolvem também um grande número de voluntários, passam a ser referência para toda a sociedade. É a ideologia capitalista atuando, pois o sistema capitalista, que é o produtor da fome e da miséria, busca com atitudes como esta amenizar o estrago que gera para a humanidade.

máquinas o *milk-shake* sai para consumo a três graus centígrados negativos, já para os sorvetes a temperatura do consumo é de nove graus centígrados negativos.

As saladas, introduzidas no cardápio do McDonald's como forma diversificá-lo e, conseqüentemente, ampliar o número de consumidores, têm em seu preparo o tomate, também utilizado nos sanduíches, outra matéria-prima que segue os padrões de qualidade da rede. O cultivo é feito sob rígido padrão do controle de qualidade da água com que é irrigado. Esta matéria-prima é cultivada, assim como a alface, em Piedade, interior paulista. Quando está pronto para colheita é enviado à fornecedora em caminhões refrigerados. Ao chegar à Refricon o tomate é selecionado pela cor, tamanho, aspecto e maturidade e só depois colocado em caixas de papelão e refrigerados para entrega nos restaurantes. Ao chegar o produto é armazenado em câmara fria, variando de temperatura conforme a coloração do tomate: os frutos mais maduros requerem uma temperatura mais baixa, já para os que necessitam de maior maturação a temperatura um pouco é elevada. Quando retirados para o preparo dos lanches e das saladas, são colocados em refrigerador e retirados para fatiar e, em seguida, postos sobre a mesa de condimentação, espaço em que ficam todos os ingredientes que vão na elaboração dos sanduíches, permanecendo com um tempo de vida de no máximo duas horas. Passado este tempo, segundo a rede, são descartados, por já não estarem nos padrões de qualidade estipulados pela empresa.

O Brasil, nos últimos tempos, vem produzindo laranja de muito boa qualidade, usada principalmente na produção de sucos; o tipo mais utilizado é a laranja-pêra. Esta fruta também é responsável pelo aumento das exportações brasileiras, trazendo para esse segmento da agricultura um grande aumento da economia. No Brasil, a fruta pode ser encontrada em toda as épocas do ano, graças ao desenvolvimento tecnológico do setor. Este fato favorece não só os produtores agrícolas, mas também as indústrias produtoras e também exportadoras de suco de laranja. O McDonald's é igualmente favorecido com a constante produção desta fruta, uma vez que o suco mais vendido da rede é o de sabor laranja, industrializado pela Minute Maid Company, que pertence à Coca-Cola. Em seu preparo é usada, com a laranja-pêra brasileira, também a laranja produzida na Flórida, Estados Unidos, a laranja valência; a junção destas duas qualidades está na base do suco desenvolvido para rede de *fast-food*, o McFrut laranja. O suco, após ser produzido, é congelado e mantido a baixa temperatura para sua conservação. Seu transporte é

feito, como todos os ingredientes produzidos para rede, nos caminhões frigoríficos da Martin-Brower. Assim que chega ao restaurante é armazenado em congeladores, sendo retirado para o consumo em 48 horas antes de servir. Assim que descongelado, é colocado nas chamadas torres de bebidas, lugares em que ficam expostos e conservados, que são as máquinas que vemos instaladas nos restaurantes.

A rede ainda possui sucos de outros sabores, como uva e maracujá, desenvolvidos para atender ao público brasileiro, uma vez que onde o McDonald's instala-se sempre introduz no cardápio algo com a característica local, para não ficar com o rótulo de só oferecer produtos americanos, donde a escolha do maracujá e da banana, que abordaremos em seguida, frutas que atendem ao paladar do consumidor brasileiro, que já está familiarizado com a fruta presente constantemente em seu cotidiano.

A banana é a fruta brasileira escolhida para uma das sobremesas McDonald's, a torta de banana. O tipo da fruta é a banana nanica, escolhida por possuir um sabor todo próprio e inconfundível, perfeito para o preparo desta iguaria. O fabricante, já citado várias vezes, é a Refricon, e o fornecedor da matéria-prima, a banana, é a Valley. A escolha deste fruto deve-se à familiaridade do brasileiro com ela, uma vez que é característica de regiões tropicais como a nossa. Os nortes-americanos também ligam a idéia de banana ao Brasil, a própria Carmem Miranda carregava em seu turbante, com destaque, a banana como símbolo (um tanto questionável) da identidade brasileira.

A banana foi utilizada também como emblema de brasilidade, evidentemente de outra forma, pelo movimento musical e cultural tropicalista, tendo como um dos integrantes e gestores o músico Caetano Veloso. Esse movimento tinha como objetivo a valorização das manifestações da cultura brasileira, desvalorizadas pela cultura européia e norte-americana; por isto, a incorporação pelo Tropicalismo da música de Braguinha que continha a banana: "*Yes, nós temos bananas, bananas pra dar e vender*"⁴². Sendo assim, nada mais conveniente para a rede de *fast-food* que pesquisamos do que possuir em seu cardápio uma sobremesa com a construção simbólica de brasilidade, como a banana, utilizada também em suas

⁴² Essa música é uma marchinha composta para o Carnaval de 1938 pelo compositor Braguinha (João de Barro) em parceria com o médico Alberto Ribeiro, como resposta ao *fox* norte-americano *Yes, we Have no Bananas*, ou seja, *Sim, não Temos Bananas*.

propagandas para quebrar a idéia de que *fast-food* é coisa de americano – mais uma do *marketing* da empresa.

Diante deste quadro, podemos afirmar que a rede McDonald's provocou e continua provocando arrasadoras mudanças no setor de *fast-food*, sendo líder mundial e responsável, mesmo indiretamente, pela revolução na produção de ingredientes, com exigências constantes de inovações, tornando não só seus fornecedores diretos como também os subsidiários “*mcdonaldizados*”.

3.10 A propaganda como forma de valorização da marca

Na contemporaneidade, a sociedade tornou-se totalmente coisificada. Para o mercado de consumo, tudo é mercadoria. Neste universo, tem fundamental importância a publicidade, uma vez que ela já não parte da idéia de informar ou promover, no sentido comum, mas volta-se cada vez mais para a manipulação de desejos e gostos, usando, para isto, imagens que na maioria das vezes não têm nenhuma relação com o produto a ser vendido, como o caso do *branding*⁴³.

A sociedade atual é, pois, medida pela troca e está mediada pela mercadoria, que é transformada em “coisa” ou dinheiro, que traz às relações sociais um sentido mistificado. Desta forma, fica claro que se efetivam no capitalismo relações coisificadas, de forma que comprar expressa a realização de liberdade, está ligada à forma como definimos a nós mesmos e aos outros. A marca define um “padrão”, senão não teríamos como explicar a sobrevivência vitoriosa do McDonald's, uma vez que seus produtos atuais em muito diferem daqueles do início de sua existência. Desta forma, a imagem que a empresa passa a seu público consumidor é de cuidadosa, que não oferece seus produtos de qualquer forma, existindo toda uma preocupação com a embalagem que contém seus valiosos petiscos, fazendo que seus produtos superem o estatuto de coisa e de alimentação; lá, tudo é *limpo, divertido, familiar*.

⁴³ *Branding* é uma denominação para o conjunto de ações voltadas à construção de imagens – *branding* – que vem do inglês *brand* e significa marca, originalmente utilizado pelos norte-americanos nos processos de marcação a quente para identificação do gado. De forma sintetizada, pode-se conceituar *branding* como o conjunto de ferramentas voltado ao gerenciamento do principal ativo intangível da empresa: a sua marca.

A propaganda é, igualmente, importante para o índice de consumo dos produtos da rede, sendo construída para isso uma marca que representa a empresa e, que, por si só, evidencia diferentes valores. O McDonald's tornou-se, assim, um império, construído unicamente com um objetivo: vender. Conseqüentemente, está voltado à obtenção do lucro, uma vez que o comprar e vender é componente da sociedade de consumo, que faz uso da venda para suprir necessidades humanas construídas histórica e ideologicamente, característica da sociedade capitalista. Daí a necessidade de produção em um tempo cada vez mais curto e com o mínimo possível de mão-de-obra.

Como já colocamos em outras partes deste estudo, no entanto, achamos por bem ressaltar, a rede, desde o início, teve o interesse de vender seus produtos, em outras palavras, procurou sempre a obtenção do lucro, justificando, desta forma, o esforço pela conquista do mercado global, viabilizando os altos índices de venda em escala mundial. Recorre, para isso, à publicidade e propaganda, que, como o próprio significado indica, é a forma de promover o conhecimento e a aceitação de idéias ou produtos por meio da veiculação na mídia de mensagens pagas; sendo, assim, a publicidade – enquanto técnica de planejar, criar, executar e veicular mensagens da propaganda (FERREIRA, 2000) – sua aliada, um recurso essencial para seu sucesso mundial e os altos índices de venda.

Nos dias atuais, a noção de propaganda tem se ampliado. A divulgação da marca de um produto extrapola as fronteiras da propaganda convencional, ou seja, envolve vários elementos que, aos olhos do público consumidor, em nada estão ligados à propaganda para consumo. No entanto, indiretamente, está sendo construída a imagem de uma marca, como é o caso dos programas sociais das empresas (em nosso caso, o McDonald's, que, a partir dos projetos sociais que desenvolve, como abordaremos a seguir, constrói a imagem de uma marca de respeitabilidade, tendo plena clareza do que isso significa no mercado consumidor, ou seja, o envolvimento comunitário, desde o início uma preocupação da empresa). E ela tem plena clareza dos benefícios que os ditos projetos sociais trazem à sua imagem: atrai do mercado consumidor o respeito, aparece como uma empresa que se sensibiliza com as questões sociais. Podemos concluir que este tipo de atitude gera muito mais benefício à sua imagem que diversas propagandas publicitárias. Ray Kroc e seus assistentes já percebiam isto nos anos 50, quando buscaram um

meio de publicidade grátis, com a cobertura da imprensa promovendo a imagem, como lembra Love:

Sustentar uma obra beneficente palpável era mais e melhor do que uma forma barata de anunciar (...) o envolvimento comunitário produz um tipo de imagem publicitária de que o McDonald's necessitava. Contudo, seu trabalho comunitário desde o início teve uma única motivação: vender hambúrgueres: “ingressamos no campo social por razões bastante egoístas. Foi um meio de melhorar nossa imagem diante do público” (LOVE, 1987, p. 263).

Essa empresa de *fast-food* também tem em seu Sistema um programa social, o Instituto Ronald McDonald's (IRM), que teve início em 8 de abril de 1999. O IRM atende fundamentalmente a crianças e jovens com câncer. A data foi escolhida para o início do programa por ser o Dia Mundial da Luta Contra o Câncer. A rede criou o McDias Feliz, que acontece uma vez por ano, sempre em um sábado, quando ocorre maior movimento nas lojas. Segundo o McDonald's, o IRM tem uma missão: “propiciar com dignidade e conforto, o tratamento às crianças portadoras câncer no Brasil” (McDONALD'S, 2006). Neste dia, a empresa reverte, tirando os impostos, a renda obtida pela venda de seu lanche conhecido mundialmente, o Big Mac, para a luta contra o câncer. Nessa data, a empresa de *fast-food* conta com a ajuda de voluntários no Brasil todo, espalhados pelas lojas com o objetivo de conscientizar os clientes sobre a importância de, neste dia, consumir o citado lanche. Entre os voluntários estão atores e cantores, que também não perdem a oportunidade de melhorar sua imagem perante o público e, indiretamente, também promovem a imagem do McDonald's.

Neste dia há toda uma atmosfera construída, uma mistura de festa com gincana. Os funcionários deixam o uniforme para, literalmente, vestir a camiseta da campanha – a qual você também pode obter, caso queira, comprando juntamente com o lanche, no próprio restaurante, sendo esta mais uma forma de contribuição financeira. Nas vezes em que participamos, além de consumidora, fomos também como pesquisadora; assim, conversamos com vários consumidores, de todas as faixas etárias. Estão ali, realmente, com seu espírito de “cidadania” aguçado. Acreditam serem bastante importantes por contribuírem com a campanha. Quanto às pessoas que ficam circulando pelas lojas, obtivemos a informação de que não são somente os funcionários da rede diretamente ligados aos restaurantes, mas também pessoas da área administrativa, de *marketing*, funcionários dos

fornecedores da empresa, todos para dar, como eles mesmos dizem, “uma força” para a campanha.

A última de que participamos foi em 27 de agosto de 2005. Neste ano, o padrinho da campanha (todo o ano há um) foi o cantor Felipe Dylon, que faz muito sucesso com o público jovem. O objetivo é trazer com a campanha um incentivo a mais para o consumo do Big Mac. O total da venda de 2005, que engloba as vendas dos restaurantes juntamente com as da McEntrega, sistema de entrega em domicílio, chegou a 1,2 milhão de lanches, representando em dinheiro R\$ 8,6 milhões. Tem destaque ainda uma forma de contribuição, denominada pela rede de “apadrinhamento”, pela qual as empresas podem escolher um restaurante McDonald’s e fazer uma doação em dinheiro, tendo a possibilidade de, em troca, afixar uma faixa ou um *banner* em local de destaque escolhido previamente. As empresas podem, ainda, contribuir adquirindo os “vales Big Mac”, que, como o próprio nome diz, dão direito ao lanche. Esses vales podem ser oferecidos aos clientes e funcionários dos compradores, como forma de brinde. Dentre as várias empresas que já participaram estão o Banco Real, que ofertou os vales a seus funcionários, anexados ao holerite, e a Philco.

As “ações sociais” da rede não param. O McDonald’s criou também o programa “Bom Vizinho”, que tem como objetivo atender à comunidade na qual o restaurante está instalado, com ações diretamente locais. Uma das que se tem maior conhecimento é a do Posto de Vacinação, que ocorre em várias unidades em dias de campanha nacional de vacinação. A Inclusão Digital é outra iniciativa, conhecida como McInternet, instalada em mais de 500 restaurantes, com uma observação: só se participa desta inclusão apresentando o tíquete de algum produto comprado e a permanência é de 15 minutos, como já mencionamos. Fomos a várias unidades que possuem computadores e não nos foi permitido o uso senão, logicamente, após apresentar o tíquete de consumo. Ainda assim, insistem em chamar de “inclusão digital”, que só irá incluir caso já estiver incluído economicamente, com um poder de compra acima de determinado valor.

Não poderia, é claro, ficar de fora a turma do esporte. Por isso, a rede criou o InterMcDonald’s. Trata-se de um campeonato esportivo que acontece anualmente na cidade do Rio de Janeiro com estudantes de várias partes do Brasil. O evento tem como parceiro o jornal *O Globo*.

Como podemos observar, não ficou nenhuma categoria de cidadão de fora, tendo sido abrangidas todas as áreas em que haja pessoas que consomem.

O que pode parecer, a princípio, uma simples estratégia de *marketing* tornou-se um movimento com raízes bem profundas, favorecendo cada vez mais a reputação desta rede de *fast-food* que, como podemos perceber, criou todo um sistema operacional diferenciado, extremamente detalhado, para a imagem da marca – no mundo globalizado, denominada marca global. Existem vários estudos que classificam as marcas como sendo o seguinte: Dominantes, Prestígio, Superiores e Globais (Revista Exame, dez. 2002). Os consumidores brasileiros são classificados como “coletivistas globais”, ou seja, são propensos a consumir marcas internacionais, como mostra a reportagem da *Revista Exame*: “Nestes mercados, elas necessitam mais de uma tradução que propriamente adaptação. McDonald’s, Coca-Cola e Nike são as marcas globais com as quais os entrevistados brasileiros demonstram ter maior afinidade”.

Não é por acaso que o McDonald’s tem a aceitação do público brasileiro: desde sua chegada ao Brasil, em 1979, a rede sempre esteve preocupada com sua imagem e aceitação, e para isso não mediu esforços em suas campanhas publicitárias. Sua primeira campanha, de 1979 a 1990, teve como objetivo principal introduzir o hábito de comer sanduíches, substituindo as refeições convencionais.

Para atrair o público, a campanha enfatizava atributos como preço baixo, atingindo todas as pessoas e classes sociais, e a diferença em comparação a outros hábitos de consumo da época. A barreira era justamente o contraste entre os hábitos alimentares dos americanos em comparação com os brasileiros. Mesmo assim, esta primeira etapa da campanha do McDonald’s teve sucesso e atingiu seu objetivo. Em 1986, o Brasil já detinha mais de 20 restaurantes espalhados por todo o País. A campanha feita de 1986 a 1990 já aproveitava o fato do McDonald’s fazer parte da vida dos brasileiros. Sempre valorizando o público principal da marca: as crianças. (<<http://www.ric.com.br>>).

As campanhas prosseguiram. De 1991 a 1994, o objetivo era enfatizar o valor da marca. De 1995 a 1998, a campanha tornou-se cíclica, voltando reforçar a questão da marca e da possibilidade de consumo para todas as classes sociais. De 1998 a 1999, foi igualmente cíclica, no entanto, acentuando a questão dos preços mais baixos. De 1999 a 2000, a campanha deu ênfase aos novos produtos da rede, uma vez que já estava estabilizada. De 2000 em diante tem buscando constantemente reforçar a idéia da ligação do McDonald’s com os brasileiros.

A marca, neste contexto, agrega valor ao produto e ela mesma tem um valor econômico. Fato que comprova é a revista norte-americana *Business Week*, que anualmente divulga o *ranking* das 100 marcas mais poderosas. Para isso, é contabilizado seu ganho anual. Para ingressar entre as dez primeiras colocadas, as marcas têm de ter valor de US\$ 20 milhões. São elas classificadas da seguinte forma: 10º Marlboro, 9º Toyota, 8º McDonald's, 7º Disney, 6º Nokia, 5º Intel, 4º General Eletric, 3º IBM, 2º Microsoft e 1º Coca-Cola (MUNDO ESTRANHO, 2005).

Demonstrar de forma detalhada aspectos da propaganda e publicidade da rede tem como finalidade contrapor a idéia de alguns autores, que afirmam em suas obras – como é o caso de *O Nome da Marca: McDonald's*, fetichismo e cultura descartável – que comer no McDonald's é necessário para “preencher o vazio que a sociedade capitalista produz nos indivíduos”, ou ainda que “comer no McDonald's é como o antidepressivo para o depressivo”. Queremos apontar que, como um bom capitalista, tudo no McDonald's é, foi e sempre será pensado para ser sucesso e obter lucro, sendo assim, fundamentalmente um modelo capitalista de produção e venda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O McDonald's ostenta o título de uma das marcas de maior penetração internacional e uma das mais conhecidas mundialmente, alcançando o reconhecimento entre as marcas globais mais poderosas. Segundo vimos, a empresa de *fast-food* aparece como um dos símbolos mais conhecidos do Planeta, e seu símbolo é mais conhecido que a cruz cristã. Seus 26.000 mil restaurantes espalhados pelo mundo servem, por dia, mais de 40 milhões de pessoas, o que nos leva a deduzir que existe um gosto global "*mcdonaldizado*". O Big Mac, dada sua alta padronização e universalização, foi transformado pela revista inglesa *The Economist* em "moeda", ou seja, serve como indicador de comparação cambial entre as moedas das principais economias do mundo.

O que aqui foi ressaltado, entretanto, vai além disso. Vimos que, na sua busca pela padronização, o McDonald's construiu uma forma totalmente nova de produção de comida rápida, com métodos de processamento inéditos, rompendo com a forma tradicional do mercado, que não atendia às suas exigências. Ou seja, modificou a natureza da indústria de alimentos.

Deste processo faz parte um determinado tipo de funcionário, um determinado tipo de fornecedor e um determinado tipo de consumidor – todos construídos pela rede em processos cuidadosamente planejados, ou seja, *mcdonaldizados*.

Para serem fornecedores da rede, alguns tiveram de adaptar parte de suas fábricas para confecções dos produtos McDonald's, que tem exigências de técnicas específicas para elaboração de seus produtos, padronizando, assim, também os fornecedores, que passam a integrar o Sistema McDonald's.

Os franqueados, responsáveis por boa parte da expansão, buscando a recompensa financeira garantida pela comercialização dos produtos e da marca McDonald's, têm de aceitar as regras da rede, ser dirigidos e orientados, estabelecendo o franqueador as regras do negócio.

O uso da tecnologia tornou-se uma constante, como demonstramos na análise do processo produtivo. A preocupação com todo o processo inclui cuidados, ainda, com o atendimento e com os alimentos propriamente ditos, em termos de sabor, aroma, aparência, sensação ao toque. A fabricação dos gostos passa

desapercebida, mas toda uma nova geração não tem acesso ao sabor verdadeiramente natural, habituada que está aos sabores construídos artificialmente por toda uma engenharia de alimentos em constantemente aprimoramento. Desta forma, ser consumidor dos produtos McDonald's é ingerir o que há de ponta na engenharia química e alimentícia. Em vários momentos, seus produtos não são meras inovações de *marketing*, e sim inovações técnicas.

A isto se soma a introdução de cultivos e produtos que não havia no País, para já não falar nos hábitos alimentares. Assim, podemos entender, na contemporaneidade, a chamada geração *fast-food*, que não envolve só o hábito alimentar, como também um estilo. De forma que detectamos nesta rede de *fast-food* um padrão de alimentação imposto aos consumidores, e apropriação do espaço ditado e organizado pelo capital. Espaço preferencial dos jovens e crianças que optam por um consumo que consideram agradável.

Dentro das devidas proporções, observamos que, mais do que a inserção desta cadeia no mundo, chamam a atenção as alterações que provoca nos hábitos alimentares de nossa população. Pois, embora, por um lado, responda a uma necessidade atual, comer rápido, o diferenciador que veicula em suas propagandas é que o comer rápido é sinônimo de comer bem, isto é, de forma, saudável higiênica, com conforto e *status*, pois aparece como um bem de consumo de todas as classes sociais.

Nos dias de hoje, na economia mundial, o consumo está pautado na área de serviços, não só pessoais (como educação e saúde), mas também eventos e entretenimento; assim, o sistema capitalista atual está voltado para serviços de consumo mais rápido. Esta nova forma de consumir traz influências nas formas de agir e pensar das pessoas. A cultura da instantaneidade, no mundo contemporâneo, trouxe consigo novas necessidades. Hoje, mais do que nunca, não é permitido o tempo ocioso: tudo agora é cronometrado, dirigido, desde o lazer até a alimentação. Assim, alimentar-se e produzir a alimentação, na atualidade, incluem-se na necessidade de redução do tempo e maior velocidade.

Temos, assim, na sociedade capitalista atual, a implementação de uma nova forma de viver que alcança todas as esferas da existência humana, desde o lazer até a alimentação. A alimentação perdeu a característica artesanal e foi tomada pelo mundo industrial e tecnológico, sendo assim a produção, a alimentação rápida vem atender às necessidades de redução do tempo, de maior velocidade, acarretando

um maior aproveitamento da produtividade e maior lucratividade. Nesse contexto, a vida cotidiana de harmoniza com o mundo das mercadorias.

Na contemporaneidade, a sociedade tornou-se totalmente coisificada. Para o mercado de consumo, tudo é mercadoria. Neste universo, tem fundamental importância a publicidade, uma vez que ela já não parte da idéia de informar ou promover, no sentido comum, mas volta-se cada vez mais para a manipulação de desejos e gostos, usando, para isto, imagens que na maioria das vezes não têm nenhuma relação com o produto a ser vendido.

A sociedade capitalista é, pois, mediada pela troca de mercadorias, transformada em “coisa” ou dinheiro, o que faz as relações sociais serem mistificadas e camufla o conflito entre capital e trabalho. Dessa forma, fica claro na elaboração do nosso trabalho que se efetivam no capitalismo relações coisificadas, pelo que comprar expressa a realização de liberdade; a troca de mercadorias, via dinheiro, coloca os indivíduos em posição de “igualdade”, uma vez que, sendo possuidores de dinheiro, terão acesso a todo e qualquer produto. Assim, todos têm supostamente condições de obtê-los, o que faz desaparecer de maneira camuflada a desigualdade.

Diante deste quadro, as evidências nos remeteram ao fetiche que uma mercadoria representa, pois um dos motivos mais fortes da entrada do McDonald's, comerciando a alimentação rápida, nas periferias, em que não se tem a necessidade da mesma velocidade, não foi somente a falta de lazer, mas também esta fetichização da mercadoria.

No sistema capitalista, a lógica é invertida, ou seja, o criador é separado de sua criação, o que acarreta a construção metafísica do processo produtivo social. Essa característica do sistema capitalista, que Marx denominou de fetichismo, transferida para a esfera das relações humanas, sociais, coloca a mercadoria no âmbito do privado, cobrindo, assim, sua função real; conseqüentemente, passa a ocorrer um poder de dominação da mercadoria sobre os homens, ou seja, o produtor perde o domínio sobre a mercadoria produzida, passando a depender do movimento que tal situação cria. Delegam-se, desta forma, poderes enigmáticos que tal mercadoria não possui.

O fetiche da mercadoria fica bastante claro quando se toma o exemplo do McDonald's, uma vez esse exercendo em nossa sociedade a verdadeira essência do

sistema capitalista de produção, não só como modo de exploração do trabalho, como também um modo de viver e alimentar.

Neste sentido, inerente à questão do fetiche da mercadoria, assistimos à veiculação de mensagens que respondem à demanda da população: comer rápido e bem, e é confiável, pois aceito no mundo todo, pelo público mais exigente. Ora, isto se torna um diferenciador em relação a todos os outros fornecedores existentes no mercado. Assim, tal imagem explicitou uma ideologia, dado que responde à necessidade nos moldes idealizados pelo consumidor, ou seja, pela população.

Esse poder que a ideologia exerce desempenha função específica e determinada por uma dada situação social favorável à sua tendência e ao seu desenvolvimento histórico. A ideologia funciona como um momento ideal que antecede e orienta a ação, na medida em que o ser humano é um ser fundamentalmente prático. Neste sentido, nossa pesquisa enfocou o processo de produção, aprofundando-se na reestruturação produtiva e passando necessariamente pelo poder da ideologia, uma vez que as condições capitalistas exigem do trabalhador práticas que são contrárias aos seus interesses. Para a realização de uma maior exploração, o trabalhador precisa estar em “harmonia” com as práticas determinadas. Este desenvolvimento aumenta também a produção para o consumo de massa, o que traz nova denominação global.

O discurso sobre as novas formas de trabalho é, fundamentalmente, uma racionalização ideológica que, se não aplicada na prática, poderá gerar conflitos de classes. Desse modo, para aprovar a contínua viabilidade da ordem econômica estabelecida, a ideologia desempenha um papel importante no processo de readaptações estruturais. Sendo assim, depois de tantas mudanças que vêm acontecendo, decorrentes da reestruturação produtiva, fica explicada a exclusão de tantos indivíduos do mercado de trabalho, uns por falta do emprego, outros por não se adaptarem ao padrão que impera.

Podemos concluir, desta forma, que o debate atual sobre a categoria trabalho está envolvido por diferentes e confusas discussões. Uns negam a centralidade do trabalho, sendo substituídos pela ciência, outros ainda afirmam haver uma diminuição do processo produtivo pela vigência do improdutivo. O que ocorre são transformações no processo produtivo capitalista, que aumentou a terceirização, a externalização de atividades, as subcontratações e a incorporação do trabalho improdutivo ao produtivo. Sendo assim, a noção de classe trabalhadora dita por

Marx não perdeu sua validade. O que acontece na presente época é uma ampliação do que entendemos por classe trabalhadora. Na atualidade, fazem parte dessa categoria os tradicionais trabalhadores da indústria, os do setor de serviços, o trabalhador rural, o precarizado, o subproletário, os terceirizados, como também os desempregados. Compreender as alterações no mundo do trabalho é considerar as alterações que vêm ocorrendo na sociedade com a reestruturação do capital.

FONTES

Folha de S. Paulo

O Estado de S. Paulo

Manuais de Treinamento e Gerenciamento

MUNDO ESTRANHO. Edição 45. Editora Abril S A, out. 2005.

Revista Exame

Entrevistados:

Adelaide, professora, 38 anos

André, funcionário da rede

Cláudio Moura , Universidade do Hambúrguer

Cleiton, gerente da rede

Davi, ex-funcionário da rede

Débora, consumidora, estudante , 12 anos

Geraldo, ex-funcionário da rede

Igor , consumidor, estudante, 16 anos

Ivy, consumidora, estudante, 13 anos

Jéferson, ex-funcionário da rede

Jorge, empresário da área de importação e exportação, 45 anos

Luiza, coordenadora pedagógica, consumidora, 38 anos

Marcos, ex-gerente da rede

Margarida, ex-funcionária da rede

Marli, funcionária da rede

Michelle, consumidora, operadora de *telemarketing*, 22 anos

Willian, funcionário da rede

Sítios virtuais:

<<http://www.estadao.com.br>>

<<http://www.portalexame.abril.com.br>>

<<http://www.mcdonalds.com.br>>

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Giovanni. *Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*. São Paulo/Fortaleza, Cortez/Universidade Estadual do Ceará, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* São Paulo, Cortez, 1998.
- _____. *Os Sentidos do Trabalho*. São Paulo, Boitempo, 2000.
- AVELINO, Yvone Dias. Experiências e Trajetórias de Vida: as tramas da memória universitária a partir de depoimentos orais. *Projeto História* São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em História/Departamento de História da PUC/SP/Educ, n. 22, 2001.
- BARBOSA, Miriam de Aguiar. *Comunicação no Mercado de Consumo Transnacional McDonald's: a montagem do sabor igual sem igual*. São Paulo, Annablume, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1999.
- BERMAN, Marshall. *Tudo que É Sólido Desmancha no Ar: a aventura da modernidade*. Trad. Carlos F. Moisés e Ana Maria L. Ioriatti. São Paulo, Cia das Letras, 1999.
- BERNARDO, João. *Transnacionalização do Capital e Fragmentação dos Trabalhadores: ainda há lugar para os sindicatos?* São Paulo, Boitempo, 2000.
- BOITO, Armando Jr. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo, Xamã, 1999.
- CHASIN, J. *Marx – da Razão do Mundo ao Mundo sem Razão*. *Revista Ensaio*. São Paulo, Ensaio, n. 11, 1983.
- _____. A Determinação Ontonegativa da Politicidade. *Revista Ad Hominem*. São Paulo, Ensaio, n. 1, t. III – Política, 2000.
- _____. *A Miséria Brasileira, 1964-1994: Do golpe militar a crise social*. São Paulo, Ad Hominem, 2000a.
- CHAUÍ, Marilena. “Introdução”. In: LAFARGUE, Paul. *O Direito a Preguiça*. Trad. Teixeira Coelho. São Paulo, Unesp, 2000.

- CHESNAIS, François. Rumo a uma Mudança total dos Parâmetros Econômicos Mundiais dos Enfrentamentos Políticos e Sociais. *Revista Outubro*. São Paulo, Instituto de Estudos Socialistas, 1998.
- CISCATE, Márcia Regina. *Walt Disney e a Criação do Zé Carioca: um olhar americano sobre a malandragem brasileira*. 2004. Tese (Doutorado) apresentada à Unesp, Assis.
- COGGIOLLA, Osvaldo; KATZ, Cláudio. *Neoliberalismo ou Crise do Capital?* São Paulo, Xamã, 1996.
- CORIAT, Benjamin. *Pensar al Revés* (trabajo y organización en la empresa japonesa). México/Espanha, Siglo XXI, 1992, p. 41.
- DIAS, Edmundo Fernandes. Reestruturação Produtiva: forma atual de luta de classes. *Revista Outubro*. São Paulo, Inst. de Estudos Socialistas, 1998.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2000.
- FERREIRA FILHO, Aurelino José. *Trabalho, Insalubridade e Resistência: a experiência dos trabalhadores da categoria química do ABC Paulista – 1984-1990*. 2000. Dissertação (Mestrado) apresentada à PUC-SP, São Paulo.
- FERREIRA GULLAR. Um Bicho que se Inventa. *Folha de S. Paulo*, Caderno Ilustrada, 1 jan. /2006).
- FONTENELLE, Isleide Arruda. *O Nome da Marca: McDonald's: fetichismo e cultura descartável*. São Paulo, Boitempo, 2002.
- GRAMSCI, Antônio. *Cadernos do Cárcere* V. 4: Temas de Cultura. Ação Católica. Americanismo e Fordismo. Trad. Carlos Nelson Coutinho e Luiz Sérgio Henriques. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2001.
- HABERMAS, J. *Col. Os Pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1983.
- HARVEY, David. *A Condição Pós Moderna*. Trad. Adail U. Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo, Loyola, 1992.
- HAUG, Fritz Wolfgang. *Crítica da Estética da Mercadoria*. Trad. Erlon José Paschoal. São Paulo, Unesp, 1997.
- HIRATA, Helena. Trabalho, Família e Relações Homem/Mulher: reflexões a partir do caso japonês. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, Anpocs, 1986.
- HOBBSBAWM, Eric. *A Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991*. Trad. Marcos Santarrita. São Paulo, Cia das Letras, 1999.
- IANNI, Octavio. *A Sociedade Global*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1992.

- _____. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1998.
- INOVAÇÃO. McDonald's Utilizará Robôs em suas Lanchonetes. Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br>>, acessado em 1 mar. 2006.
- JAMESON, Fredric. *Pós-Modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio*. Trad. Maria Elisa Cevalco. São Paulo, Ática, 1996.
- _____. *A Cultura do Dinheiro: ensaios sobre a globalização*. Trad. Maria Elisa Cevalco e Marcos César de Paula Soares. Petrópolis, Vozes, 2002.
- LESSA, Sérgio. *Mundo dos Homens: trabalho e ser social*. São Paulo, Boitempo, 2002.
- LINUX. McDonald's Testa Venda sem Fio. Disponível em <<http://www.linuxit.com.br>>, acessado em 1 maio 2005.
- LOVE, F. John. *McDonald's: a verdadeira história do sucesso*. Trad. David Soares e Áurea Weissemberg. Rio de Janeiro, Bertrand, 1987.
- LUKÁCS, G. *As Bases Ontológicas do Pensamento e da Atividade do Homem*. Ciências Humanas, São Paulo, 1978.
- MARSHALL, Sablins. *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- MARX, Karl. *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- _____. O Capital, Livro I, Capítulo VI (inédito). Trad. Célia Regina de Andrade Bruni. São Paulo, Livraria Editora Ciências Humanas, 1978a.
- _____. O Capital v. I, II e III. Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo, Abril Cultural, 1984.
- _____. *O Manifesto do Partido Comunista*. Petrópolis, Vozes, 1988.
- _____. *A Miséria da Filosofia*. Trad. José Paulo Netto. São Paulo, Global, 1989.
- _____. *A Ideologia Alemã*. Trad. José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. São Paulo, Hucitec, 1991.
- MCDONALD'S BRASIL. Sítio virtual da empresa no Brasil, com informações diversas. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acessado em 2006.
- MÉSZÁROS, István. *O Poder da Ideologia*. Trad. Magda Lopes. São Paulo, Ensaio, 1996.
- _____. *Para Além do Capital*. Trad. Paulo César Castanheira e Sérgio Lessa. São Paulo, Boitempo, 2002.
- MONTANARI, Massimo; FLANDRIN, Jean Louis. *História da Alimentação*. Trad. Luciano Vieira Machado. São Paulo, Estação Liberdade, 1997.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e Cultura*. São Paulo, Brasiliense, 2003.

- PALANGANA, Isilda Campanes. *Individualidade: afirmação e negação na sociedade capitalista*. São Paulo, Educ, 1998.
- PISANELLI, Rosângela. *O Sistema Franchising e a Gestão de Conflitos: realidade brasileira em uma empresa de fast-food*. 2002. Dissertação (Mestrado) apresentada à PUC-SP, São Paulo.
- POCHMANN, Márcio. *O Emprego na Globalização: nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo, Boitempo, 2001.
- PODER JUDICIÁRIO FEDERAL. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Processos TRT/ SP 20010188414; TRT/SP 01735200201302006; TRT/SP 0145200143102003.
- RIAL, Carmem S. Moraes. Os *Fast-Foods*: uma Homogeneidade Contestável na Globalização Cultural. *Revista Horizontes Antropológicos* v. 5: Diferenças Culturais. Porto Alegre, 1997.
- SALES, Telma Bessa. *Experiência de João Ferrador em Tempos de Reestruturação Produtiva: VW – Anchieta – SBC*. 2000. Dissertação (Mestrado) apresentada à PUC-SP, São Paulo.
- SANTOS, Chico. Redes de *Fast-food* Descobrem a Periferia. *Folha de S. Paulo*, 4 fev. 2001, Caderno Dinheiro, p. B8.
- SCHLOSSER, Eric. país *Fast-Food*. Trad. Beth Vieira. São Paulo, Ática, 2002.
- SECCO, Lincoln. Trabalho Produtivo e Serviços Educacionais. *Revista Universidade e Sociedade*, ano V, fev. 1995.
- SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter: consequências do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Record, 1999.
- SPERANDIO, Rosângela. *O Sistema Franchising e a Gestão de Conflitos: realidade brasileira em uma empresa de fast-food*. 2002. Dissertação (Mestrado) apresentada à PUC-SP, São Paulo.
- TEIXEIRA, J. S, Francisco. *Pensando com Marx: uma leitura crítica*. São Paulo, Ensaio, 1995.
- _____; OLIVEIRA, Manfredo Araújo. *Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*. São Paulo/Fortaleza, Cortez/Universidade Estadual do Ceará, 1996.
- TOTA, Antônio Pedro. *O Imperialismo Sedutor: a americanização do Brasil na época da Segunda Guerra*. São Paulo, Cia das Letras, 2000.

VAISMAN, Ester. A Ideologia e sua Determinação Ontológica. *Revista Ensaio* 17/18.

São Paulo, Ensaio, 1989.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Trad. M. Irene de Q.

F. Szmrecsányi e Tamás J. M. K. Szmrecsánvi. São Paulo, Pioneira, 1992.