



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS

**MARKETING GLOCAL DA MCDONALD'S: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE
BRASIL E BOLÍVIA**

CARLOS ANTÔNIO DE SOUZA FERRAZ NETO

JOÃO PESSOA, PB

2020

CARLOS ANTÔNIO DE SOUZA FERRAZ NETO

**MARKETING GLOCAL DA MCDONALD'S: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE
BRASIL E BOLÍVIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiana Gama de Medeiros

JOÃO PESSOA, PB
2020

CARLOS ANTÔNIO DE SOUZA FERRAZ NETO

**MARKETING GLOCAL DA MCDONALD'S: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE
BRASIL E BOLÍVIA**

O presente trabalho foi submetido à avaliação da banca examinadora, em cumprimento às exigências da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas, na Universidade Federal da Paraíba.

Apresentado em ____ de _____ de _____.

Banca Examinadora

Profª Drª. Fabiana Gama de Medeiros – UFPB Orientadora

Profª Drª. Kátia Ferreira Fraga – UFPB Banca Examinadora

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur – UFPB Banca Examinadora

Profª Ma. Silvia Renata Ribeiro – UFPB Banca Examinadora (Suplente)

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Existem três pessoas que sem elas eu não estaria aqui escrevendo esse texto, meu pai que apesar de nunca ter compreendido minha graduação nunca desistiu de mim, nossa relação por muitos anos foi difícil e apenas nos últimos anos que melhorou consideravelmente, eu te agradeço por tudo que fez por mim, por todos os sacrifícios que me permitiram chegar onde cheguei, obrigado por ter me dado a força inicial para alcançar um sonho.

Minha mãe que me aguenta diariamente, se estressa e me estressa, cuida de mim e me ajuda, você que com suas ansiedades me deixa ainda mais ansioso, mas não consigo imaginar minha vida sem a sua presença, sem seu carinho e seu humor que me inspira, obrigado mãe por tudo.

Clara, minha irmã, quem eu seria sem você? Minha confidente, minha amiga, podemos até viver sob estresses as vezes, mas você é muito importante para mim. Nossos ataques de risos e piadas sem graça me ajudam a deixar o dia mais leve, sua culinária aleatória que é uma delícia e sei que vou sentir uma saudade imensa quando a gente partir para direções diferentes.

Agradeço a meus amigos que me apoiaram, que compartilharam momentos de alegria e tristeza, que me deram conselhos, me ajudaram quando eu não pedi e não pensaram duas vezes em ajudar quando eu fui atrás. Obrigado Camila, Vinicius, Julia, Marcos, Isabelle, Elidiane e Guilherme, amigos que fiz graças a universidade e que vão estar sempre em meu carinho. Obrigado Cezar e André, amigos que sempre que precisei estenderam a mão para ajudar, que compartilharam momentos de muita alegria e ajudaram a tirar pesos das minhas costas.

Obrigado Brenda, você possui um talento natural para me deixar entretido por horas, seu humor ácido e sua personalidade forte muitas vezes entraram em conflito comigo, mas rapidamente sempre nos resolvemos, afinal, você é minha melhor amiga e uma das pessoas que mais guardo no meu coração, que tanto me ajudou na vida, que abriu meus olhos em diversos momentos e me fez rir, muito obrigado por tudo.

Agradeço a professora Silvia por toda a atenção, o esforço e a compreensão que nossa graduação precisa e merece, a sua força, o seu conhecimento são indispensáveis a nós alunos e só tenho a agradecer pelo exemplo que você entrega.

A todos que já me apoiaram, já desejaram meu bem, obrigado a todos.

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	<p>UFPB - Universidade federal da Paraíba Endereço: - Reitoria Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB</p>
Dirigentes	<p>Reitoria: Reitora: Profa. Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitora: Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal de Oliveira Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Ariane Norma de Menezes Sá Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes: Diretora: Profa. Dra. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva Departamento de Mediações Interculturais: Chefe: Profa. Dra. Tânia Liparini Vice-Chefe: Profa. Ma. Christiane Maria de Sena Diniz Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais: Coordenadora: Profa. Ma. Sílvia Renata Ribeiro Vice-Coordenadora: Profa. Dra. Kátia Ferreira Fraga</p>
Trabalho de Conclusão de Curso	<p>Título: Marketing Glocal da McDonald's: Análise comparativa entre Brasil e Bolívia Vínculo: Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professora Responsável: Profa. Ma. Sílvia Renata Ribeiro</p>
Execução	<p>Orientação: Profa. Dra. Fabiana Gama de Medeiros Aluno: Carlos Antônio de Souza Ferraz Neto</p>

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais trata de mostrar os detalhes que envolvem a chegada da McDonald's em dois mercados distintos, Brasil e Bolívia, detalhando os aspectos políticos, econômicos e culturais que impactam diretamente no crescimento e desenvolvimento da empresa nesses países. Através da análise, é mostrado pontos onde houveram equívocos no desenvolvimento da empresa na Bolívia e acertos no Brasil. O marketing glocal é explicado e sua importância é analisada nos aspectos que envolvem a McDonald's nos países em questão. Foi utilizado para a pesquisa artigos, monografias, publicidades e matérias jornalísticas.

Este trabalho de conclusão de curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais tem como objetivo

Palavras-chave: Marketing Glocal, McDonald's, Internacionalização de franquias, Brasil, Bolívia.

ABSTRACT

This course conclusion work of Foreign Languages Applied to International Negotiations treats to show the details that involve McDonald's arrival in two different markets, Brazil and Bolivia, detailing the political, economic and cultural aspects that directly impact the company's growth and development in these countries. Through the analysis, it shows points where there were misconceptions in the development of the company in Bolivia and successes in Brazil. Glocal marketing is explained and its importance is analyzed in the aspects involving McDonald's in the countries in question. Articles, monographs, advertisements and journalistic articles were used for the research.

Keywords: Marketing Glocal, McDonald's, Internationalization of franchises, Brazil, Bolivia.

RÉSUMÉ

Ce cours conclut le travail des Langues Étrangères Appliquées aux Négociations Internationales présente les détails qui impliquent l'arrivée de McDonald sur deux marchés différents, Brésil et Bolivie, décrivant les aspects politiques, économiques et culturels qui ont un impact direct sur la croissance et le développement de l'entreprise dans ces pays. À travers l'analyse, on présente des points où il y avait des idées fausses dans le développement de l'entreprise à Bolivie et des succès au Brésil. Le marketing glocal est expliqué et son importance est analysée dans les aspects impliquant McDonald's dans les pays en question. Des articles, des monographies, des publicités et des articles journalistiques ont été utilisés pour la recherche.

Mots-clés: Marketing Glocal, McDonald's, Internationalisation des franchises, Brésil, Bolivie.

RESUMEN

El trabajo final de curso de Lenguas Extranjeras Aplicadas a Negociaciones Internacionales trata de mostrar los detalles que involucran la llegada de McDonald's a dos mercados diferentes, Brasil y Bolivia, detallando los aspectos políticos, económicos y culturales que impactan directamente el crecimiento y desarrollo de la compañía en estos países. A través del análisis, muestra puntos donde hubo conceptos erróneos en el desarrollo de la empresa en Bolivia y éxitos en Brasil. Se explica el marketing glocal y su importancia se analiza en los aspectos que involucran a McDonald's en los países en cuestión. Se utilizaron artículos, monografías, anuncios y artículos periodísticos para la investigación.

Palabras claves: Marketing Glocal, McDonald's, Internacionalización de franquicias, Brasil, Bolivia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Coca-Cola Café Expresso, feita especialmente para o Brasil.....	17
Figura 2 - Publicidade da Philips em rede social do conflito sobre o Ovomaltine.....	18
Figura 3 - Salteñas, prato tradicional boliviano.....	27
Figura 4 - Manifestantes protestando contra a McDonald's.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COMIBOL	Corporação Mineira da Bolívia
EUA	Estados Unidos da América
LEA-NI	Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais
NPE	Nova Política Econômica
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	GLOCALIZAÇÃO.....	16
3	MCDONALD'S.....	20
3.1	EXPANSÃO GLOBAL.....	21
4	BOLÍVIA.....	24
4.1	SITUAÇÃO POLÍTICA ECONÔMICA.....	24
4.2	MCDONALD'S BOLÍVIA.....	26
5	BRASIL.....	31
5.1	MCDONALD'S BRASIL.....	31
6	ANÁLISE COMPARATIVA.....	35
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa ao entrar em um novo mercado ela precisa estar atenta para as mudanças políticas, econômicas e culturais que a sociedade possa apresentar. Os empresários precisam estar atentos em como o público reage com suas ações representadas pelos seus funcionários.

Esta pesquisa traz o estudo da inserção da McDonald's em dois mercados distintos, mas semelhantes, Brasil e Bolívia. Enquanto o Brasil se encontrava em plena ditadura militar (1979) com fortes políticas keynesianas e repressão cultural. A Bolívia estava no terceiro governo pós ditadura, mas com fortes políticas neoliberais que causaram um grande desemprego e a inflação mais alta da América Latina.

A McDonald's estuda e funciona através do marketing glocal em mercados estrangeiros. Esta pesquisa trata de mostrar a construção da franquia através da ótica do empresário local e suas influências culturais.

Este trabalho se justifica na necessidade da pesquisa e do debate acerca do tema em grande escala, principalmente dentro da graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) por envolver um tema interdisciplinares que naturalmente envolve o curso de LEA-NI. Acredito que deveríamos estudar e debater com mais intensidade temas inter e multidisciplinar referentes a negócios e seus impactos na sociedade.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é estudar as decisões que os gestores à frente das franquias fizeram para que elas se desenvolvessem e o que levou a seus sucessos e fracassos. Os objetivos específicos são: 1) estudar o que é a glocalização e seus efeitos na sociedade; 2) verificar a história da McDonald's e seu impacto na cultura organizacional; 3) o desenvolvimento das franquias na Bolívia e no Brasil.

Para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, escolheu-se a pesquisa descritiva com análise documental para assim conseguir informações precisas sobre os acontecimentos passados e a pesquisa bibliográfica, especialmente por meios de artigos científicos e jornalísticos, sites de internet, vídeos do YouTube.

Primeiramente, buscou-se elucidar o que é a glocalização e sua aplicação pelas empresas, no segundo capítulo é mostrada a história da McDonald's e seu desenvolvimento global, no terceiro capítulo apresenta-se a situação econômica e política da Bolívia junto com o desenvolvimento da franquia no país, o quarto capítulo repete a estrutura do terceiro informando sobre o Brasil e sua franquia. Para que no fim pudesse ter a construção da análise com base nos fatos apresentados nos outros capítulos.

A pesquisa demonstrou limitações, tendo em vista que os governos bolivianos não colocaram suas pesquisas demográficas na internet, só recentemente que começaram a colocar, deixando informações de décadas passadas com difícil acesso. Essas informações foram coletadas através de notícias e o próprio site do governo. No caso do Brasil houve limitações sobre as decisões dos gestores durante a década de 1990, além de mais informações a respeito da Arco Dorados.

2 GLOCALIZAÇÃO

A origem da palavra “glocalização” vem de meados dos anos 1980 no Japão, onde empresários pesquisavam por formas de expandir os produtos japoneses pelo mundo. Temendo que o ocidente não fosse aceitar sua culinária e outros produtos, desenvolveram o pensamento do marketing glocal. Infelizmente, não existem registros concretos dos primeiros usos do termo devido à falta de informação a esse respeito, mas de acordo com estudos do sociólogo Roland Robertson sobre a sociedade japonesa, ele encontrou esse termo e foi o primeiro falante de língua inglesa a utilizar e assim difundir o conhecimento nos Estados Unidos da América e Reino Unido. (KHONDKER, 2004)

A glocalização parte do conceito de globalização como uma proposta diferente. De acordo com o professor Roland Robertson (1992) “a interpenetração da universalização da particularização e da particularização do universalismo” é o conceito dado por ele para a globalização do fim do século XX. A partir desse conceito, outros pesquisadores afirmam que tanto a globalização como a glocalização devem ser vistas como processos independentes com suas próprias particularidades.

A globalização faz parte da expansão do capitalismo pelo mundo, onde empresas que fazem sucesso em determinados países começam a explorar suas chances em outras regiões, outros continentes, outras culturas. Mas a receita de sucesso no local de origem não vai sempre dar certo em outros locais mundo afora, é preciso estudar o destino, conhecer as diferenças culturais e aplicá-las no cotidiano da filial da empresa.

Algumas empresas são intrinsecamente globais e de fácil inserção em regiões diferentes, a exemplo da Coca-Cola que por ser uma bebida que se tornou famosa através do cinema americano, teve uma facilidade para se inserir em novos mercados. Seu gosto, sua imagem, sua publicidade são iguais em todo o mundo, não importa o país, sua propaganda será a mesma, salvo algumas exceções para eventos específicos em alguns países. É uma das empresas mais globais que existem, mas apesar disso ela não está imune a mudanças. O carro chefe da empresa nunca deve mudar, mas de tempos em tempos é necessário lançar um

novo produto que atenda a uma demanda local, diferente da global, que no caso do Brasil, por exemplo, onde houve o lançamento da Coca-Cola sabor café expresso, representada na figura 1.



Figura 1: Cola-Cola Café Espresso, feita especialmente para o Brasil

A glocalização nasce da necessidade do pensar global e agir local, a globalização, como a entendemos, não é o suficiente para empresas do ramo alimentício sobreviverem fora de suas esferas de origem. A cultura local tem um forte impacto na alimentação, a forma como comemos, o que comemos e o porquê de tudo isso tem sua origem em nosso dia a dia como sociedade.

Assim quando empresas globais se inserem em novos mercados e não procuram ver a necessidade do público local, elas podem cometer o erro de se superestimarem, por achar que seus produtos vão ser automaticamente melhores e mais apetitosos que os culturalmente já estabelecidos.

É necessário o estudo da cultura local para melhor adaptar o cardápio de restaurantes e lanchonetes globais, pois assim pode-se atrair com maior facilidade um público que ama sua sociedade e gostaria de experimentar um novo sabor com

base naquilo que ele tanto gosta e come no dia a dia. A exemplo da rede de pizzaria Domino's que lançou recentemente em São Paulo (março/2020) o sabor de pizza de pão de alho, por ela ter estudado seu público e saber que o paulistano gosta de comer o pão francês com pasta de alho, então ela atrai novos clientes que além de gostarem de um prato tipicamente brasileiro querem experimentar uma pizza com muito queijo.

O marketing glocal trata da percepção do imaginário da cultura onde a filial da empresa está inserida para criar um produto e uma publicidade voltada para esse público em questão. Em 2016 houve um caso envolvendo a Ovomaltine que é uma marca e sabor que os amantes de chocolate costumam ter em mente e por muitos anos teve exclusividade do uso do nome pela Bob's em seus milkshakes, até que a Bob's decidiu não renovar o contrato de exclusividade (que tinha desde 2005) e essa oportunidade veio em cheio para a McDonald's (setembro/2016). A partir daí começou uma guerra de publicidade não só entre as duas marcas, mas com presença de outros concorrentes e até mesmo de uma marca que não é de fast-food, a Philips vendendo seu liquidificador como mostrado na figura 2.



Figura 2: Publicidade da Philips em rede social do conflito sobre o Ovomaltine

O exemplo da Ovomaltine mostra o quanto uma marca com forte presença na cultura local pode influenciar grandes empresas a mudarem seu cardápio, independente de ser uma empresa local ou internacional, mudando sua abordagem em como chegar no cliente com um novo tipo de produto. É priorizar o gosto do público e adaptar para seus produtos, é pensar em estratégias de sucesso global e agir modificando os produtos para melhor atender o público alvo.

3 MCDONALD'S

A McDonald's tem uma origem complicada. A primeira lanchonete que recebeu esse nome foi em 1940 pelos irmãos Richard "Dick" McDonald e Maurice "Mac" McDonald, mas apenas em 1948 foi que o empreendimento iniciou as primeiras fases para o que viria a se tornar a maior rede de *fast food* do mundo. (BECKER, 2019)

Em 1948 eles implementaram uma forma diferente de fazer lanchonete, desenvolveram um sistema na cozinha entre os funcionários que quando feito corretamente conseguiam entregar um hambúrguer completo em poucos minutos. Assim se criou a "febre" por McDonald's onde a visão mais comum de sua lanchonete eram grandes filas por um hambúrguer barato, US\$0,15 (quinze centavos do dólar), do qual tendo como base a cotação de março de 2020 é o equivalente a US\$1,61 (um dólar e sessenta e um centavos), respectivamente em 1948 a moeda brasileira era o cruzeiro tendo um valor similar a 2062,50 cruzeiros, e em 2020 com o real a cotação é de 8,05 reais (17/03/2020 com o dólar a 5 reais).

A McDonald's tinha poucos produtos em seu menu, basicamente eram três: hambúrguer, batata frita e milkshake. Através de sua técnica especializada para fazer os lanches eles conseguiram chamar a atenção de muitos empresários e curiosos, dos quais alguns deles ao observarem o método viriam depois a criar suas próprias empresas como o Burger King e o Taco Bell.

Em meados de 1954 os irmãos McDonald já tinham feito algumas franquias, até a chegada do Ray Kroc que tinha ido visitar a lanchonete principal para conhecer quem era que comprava suas máquinas de milkshake e ficou impressionado com o sucesso e o método criado pelos irmãos. Esse foi um momento decisivo para a lanchonete, os irmãos e o empresário Kroc. Ele propõe uma parceria para vender franquias fora dos estados já presentes com a lanchonete, sendo ele próprio o encarregado dessa parte.

Em 1955, no dia 2 de março foi fundada a Franchise Realty Corporation por Ray Kroc sem o consentimento dos irmãos. A partir desse momento as franquias vendidas por Ray passavam a ter o selo da empresa que ele criou. Aos poucos ele ia introduzindo suas próprias ideias e planejamentos nas franquias e só passava as

informações mais simples, como o lucro produzido, para os irmãos. Uma de suas melhores ideias foi a de tentar dar uma imagem mais familiar para as lanchonetes, começando a vender as franquias para pequenos empreendedores com família, pois eles iriam seguir à risca o planejamento de Kroc e entregar uma imagem de família para seus clientes.

O palhaço Bozo junto com seu programa Circo do Bozo (Bozo's Circus) era um grande sucesso nos Estados Unidos, nele passava propaganda da franquias que milhares de crianças por todo o país acompanhavam e Kroc viu uma oportunidade para melhorar seu planejamento da nova imagem do McDonald's. Assim era criado o Ronald McDonald que foi interpretado pelo mesmo ator que interpretava o Bozo, pegando a fama já estabelecida do ator e o colocando no papel que viria a se tornar um dos maiores símbolos do *fast food* mundial. Junto com o Ronald tinha também outros personagens que facilitavam a aproximação de crianças para a rede, com brindes e brinquedos que facilmente faziam com que famílias fossem mais vezes às lanchonetes.

Em 1960 Ray muda o nome de sua empresa para a Corporação McDonald's, novamente sem o conhecimento e permissão dos irmãos que eram os donos da marca. Um ano depois em 1961 Kroc comprou o negócio dos irmãos Dick e Mac por US\$2,7 milhões (na cotação de março 2020 é aproximadamente US\$23 milhões e 360 mil). Ray Kroc sempre se viu como o dono e criador da McDonald's, ocultando toda a presença dos irmãos em sua biografia. Enquanto estava como diretor executivo da McDonald's fez de tudo para ocultar os esforços e origem dos irmãos McDonald até sua morte.

Em 1984 Kroc morre e com isso a Corporação procura por Dick para saber quem fez o quê. Apesar do que Ray afirmava em vida, seus funcionários não concordavam com a forma como os irmãos eram ignorados e isso passou a mudar com a morte de Ray Kroc. Ficou acordado de que os irmãos foram os pioneiros e Ray tinha sido o empreendedor com a visão para o negócio.

3.1 Expansão global

Os investimentos em franquias sempre tiveram o pensar global na McDonald's, em se inserir em novos mercados e regiões. As duas primeiras lanchonetes da McDonald's a serem instaladas fora dos Estados Unidos, em 1967, foi no Canadá e em Porto Rico. Esse sempre foi um sonho de Ray de ter a McDonald's como a empresa dominante em *fast food* no mundo e não foram poupados esforços para desenvolver a lanchonete em outros países.

A McDonald's através de sua própria tecnologia busca novos mercados que tenham uma escassez de lanchonetes globais de *fast food*. Pioneira em diversos segmentos ela desenvolveu técnicas de melhor inserção em mercados internacionais. De acordo com Ritzer (2014) o processo de globalização da marca pode ser dividido em quatro aspectos: eficiência, previsibilidade, calculabilidade e controle através da tecnologia e automação.

Cada um desses aspectos possui uma forte influência dentro e fora da corporação, afetando a cultura empresarial e se adaptando à cultura local. A eficiência trata de entregar um produto e serviço com um custo benefício superior ao da concorrência, entrelaçando custo do produto com o tempo para ser servido, otimizando a tecnologia para que a entrega seja o mais rápido possível sem perder a qualidade do produto. O uso do drive-thru foi adotado em todas as lanchonetes para aumentar a eficiência de sua operação (RITZER, 2014).

A calculabilidade foi utilizada para dar ênfase na quantidade acima da qualidade, diferentemente da forma como os irmãos McDonald agiam que focaram na qualidade acima da quantidade. Dentro do seu sistema global a corporação vê com pesos iguais a quantidade e a qualidade a respeito das múltiplas opções de lanches que são oferecidas em suas inúmeras unidades. Dessa forma eles calculam o tempo que o cliente leva para sair de casa, chegar em uma unidade e pedir o lanche em comparação com o mesmo cliente indo em um mercado (RITZER, 2014).

A previsibilidade trata da padronização do menu no mercado global, onde não importa onde o cliente vá ele vai saber que uma determinada opção terá o mesmo padrão de qualidade sendo inerente a lanchonete. Apesar da tática da glocalização em possuir opções adaptadas ao mercado local, há opções padrões em todas as lanchonetes que as tornam previsíveis aos seus clientes, independente da cidade ou país que ele vá.

As lanchonetes não possuem garçons, ela dá a oportunidade para que o cliente pegue seu pedido, limpe a mesa e jogue no lixo quando terminar. Esse controle permite um melhor aproveitamento do espaço para seus clientes (RITZER, 2016). Algumas de suas unidades possuem um sistema automatizado para os pedidos, tirando a interação cliente funcionário, mas sem tirar o trabalho do funcionário, o realocando para outra função.

Duas de suas expansões pelo mundo foram para Brasil, sendo o primeiro país da América do Sul a receber uma unidade, e a Bolívia que foi a primeira unidade no mundo a vir à falência. Esses dois países com similaridades e diferenças em suas culturas, políticas, economias e sua aproximação territorial levou ao foco desse trabalho para que possamos compreender as características que levou ao fim na Bolívia e ao sucesso no Brasil.

4 BOLÍVIA

A Bolívia nunca foi um país calmo, ela sempre passou por constantes conflitos internos e externos, tendo a palavra “instabilidade” como a principal característica para a sua história. O jornalista americano John Gunther (1944) afirmou que “A Bolívia não é um país, é um problema”. Essa afirmação, apesar de polêmica, consegue resumir sua história de ditaduras, guerras civis, corrupção, inúmeras constituições e até mesmo um presidente morto pelo seu povo.

Entre suas guerras com os países com os quais faz fronteira houve algumas perdas territoriais significativas, o acesso ao mar perdido para o Chile e mesmo com essa derrota a Bolívia ainda possui a Marinha de Guerra que utiliza o Lago Titicaca que serve como divisa territorial entre ela e o Peru. A perda mais recente foi o Acre para o Brasil no início dos anos 1900. Sua história não é de vitórias.

4.1 Situação política econômica

Em 1985 a Bolívia estava com seu primeiro governo pós ditadura, com o Presidente Victor Paz. Sua ditadura deixou o país quebrado com uma alta inflação onde neste ano de 1985 atingiu a marca de 8.170,5% a mais alta na história da América do Sul. O Presidente viu a necessidade de mudar a economia do país para que conseguissem sair dessa crise e assim implantou através de um decreto a Nova Política Econômica (NPE) com base no neoliberalismo. (GOMES, 2009)

A NPE teve três pilares de sustentação: “o choque inflacionário; a liberalização interna e externa dos mercados; e a reestruturação e diminuição do setor público (abriu-se o caminho para a privatização)” (CHAVEZ, 1991).

Essa medida teve dois pontos de maior destaque, o primeiro foi a privatização da maior estatal do país, a COMIBOL (Corporação Mineira da Bolívia) do para a qual o governo deu duas opções para os milhares de trabalhadores, ou eles recebiam uma indenização com base nos anos trabalhados equivalente a um mil dólares por ano ou eles continuariam a trabalhar na corporação até o seu fechamento sem direito a qualquer indenização, o que era iminente. Uma das promessas sobre a corporação era a realocização de todos os trabalhadores, eles iriam receber novas

oportunidades pelo governo para outros trabalhos, mas isso nunca aconteceu e após a privatização da COMIBOL cerca de 40 mil famílias ficaram sem emprego. O outro ponto de maior destaque foi a flexibilização dos contratos de trabalho, facilitando os contratos temporários e a terceirização dos serviços.

Houve uma forte desindustrialização na Bolívia causada pela NPE e fez com que:

a condição operária de classe e a identidade de classe do proletariado boliviano tenham desaparecido junto com o fechamento das grandes concentrações operárias e, com ela, a morte de uma forma organizativa com capacidade de influenciar o estado em torno do qual se aglutinaram durante trinta e cinco anos outros setores carentes da cidade e do campo. (LINERA, 2001)

Com a alta do desemprego houve uma forte migração dentro do país, a população rural diminuiu consideravelmente com os desempregados procurando oportunidades nas grandes cidades, como La Paz, criando novas comunidades e favelas, inflando o que já se tinha nela. O mercado informal cresceu concentrado com a população que vivia no rural, a qual representava 58,3% da população em 1976 e foi reduzida à 37,6% em 2001. A economia camponesa, responsável pelo fornecimento de alimentos dentro do país, sofreu com a abertura comercial levando a quebra de diversos setores e ao aumento do valor dos alimentos (VARGAS, 2004)

A Nova Política Econômica não acabou quando houve a mudança de gestão, o novo Presidente Gonzalo Sánchez de Lozada (1993-1997) decidiu continuar com as medidas neoliberais, as privatizações chegaram em uma outra indústria crítica da economia boliviana, a dos hidrocarbonetos. Isso fez com que empresas estrangeiras tivessem uma grande participação na exploração do território boliviano, tendo a Petrobras como a principal investidora externa.

As privatizações seguiram em uma mesma linha, exploração e produção para exportação, não barateando os serviços e produtos para o mercado interno. Elas tiveram o foco em desnacionalizar os principais setores da economia da Bolívia. Uma outra medida dessa gestão foi um acordo com os Estados Unidos da América que constituía na erradicação do plantio da folha de coca que é um produto de uso tradicional para o povo boliviano, muito comum entre os indígenas. Os envolvidos no plantio eram, em parte, as famílias de mineradores que haviam perdido os empregos

por culpa da NPE, isso resultou em um forte sentimento de união e uma raiva do chamado imperialismo americano.

Hugo Banzer foi o Presidente de 1997 a 2001 e a principal medida neoliberal adotada por ele foi a tentativa de privatização do serviço de fornecimento de água que impulsionou uma série de protestos que levaram a uma crise política e início do fim das medidas neoliberais. Desde a implementação da NPE em 1985 junto com a crise do desemprego houve uma destruição dos sindicatos pela falta de indústria nacional. Isso acarretou em uma falta de identidade política que representasse essa parte da população, mas com a onda de protestos iniciadas no governo de Banzer houve uma união entre as classes mais afetadas pelo neoliberalismo que possuíam um “vilão” em comum, a opressão da classe dominante protagonizada pelo ex-presidente Gonzalo Sánchez e na recuperação da “capacidade de autocompreensão e autogoverno que fazem parte da reserva simbólica do movimento popular boliviano” (STEFANONI, 2003).

A NPE através das privatizações permitiu o aumento do investimento de capital estrangeiro dentro do país, aumentando de 17% em 1982 até 70% em 2000 transformando a Bolívia em um dos países mais internacionais da América Latina entre 1985 e 1997 a economia cresceu 4% ao ano. (CNBC, 2019)

4.2 McDonald's Bolívia

A McDonald's chegou no país em 1997 em um clima nada amigável. A lanchonete sempre teve como foco a entrega de um serviço rápido a um preço baixo sendo acessível a todos com opções para todos os gostos, mas isso não foi possível por inúmeros fatores. Cerca de 60% da população boliviana vivia na pobreza, com grandes números de desempregados por uma política de desindustrialização e indígenas que perderam suas terras de plantio, 14% eram analfabetos (censo 2000) e possuía um IDH de 0,63 (1995).

A Corporação McDonald's ao chegar na Bolívia ela abriu três lanchonetes nas cidades de La Paz, Cochabamba e Santa Cruz sendo sucesso automático. A visão mais comum eram filas enormes e bolivianos saindo com lanches e sorrisos no rosto. Era a oportunidade de conhecer a tão famosa McDonald's, até mesmo o seu

mascote oficial Ronald McDonald se encontrava nas lanchonetes. Mas esse sucesso que os empresários almejavam não durou muito tempo. (CNBC, 2019)

O seu cardápio era recheado de opções, indo desde os clássicos Big Mac, batatas fritas e milk shake até mesmo opções exclusivas para a Bolívia, como *llajwa* (a salsa boliviana) e música folclórica nos estabelecimentos. Ela chegou a tentar implantar a opção de “McSalteñas”, baseada no lanche tradicional boliviano chamado *salteñas* representada na figura 3, mas não foi permitida por não obedecer às medidas de higiene da McDonald’s. (MARTINEZ, 2011)



Figura 3: *Salteñas*, prato tradicional boliviano

Apesar das tentativas de deixar mais atraente a lanchonete para o povo boliviano, o empresário Roberto Udler, que estava por trás da operação no país, falhou em perceber a real situação econômica e o poder de compra da maioria da população de seu país. Enquanto que um combo mais simples na lanchonete custava cerca de 25 pesos bolivianos (em torno de 3 dólares), um almoço completo em um mercado local na cidade de La Paz custava 7 pesos bolivianos (menos de um dólar). (MARTINEZ, 2011)

A publicidade que se tinha na Bolívia focava em vender uma cultura americana, dava ênfase em seus lanches e não se conectava com seu público, ao

contrário da publicidade que se via em todo o mundo mostrando atores locais e suas culturas. Na Bolívia esses detalhes foram postos de lado. Devido a toda problemática envolvendo a NPE a sociedade adquiriu um pé atrás com empresas estrangeiras e a falta de tato que a McDonald's teve dificultou sua aproximação, além de seus preços altos comparado a realidade local de renda e capacidade de compra. (MARTINEZ, 2011)

Foi preciso mudar o foco da franquia, dando ênfase nos 40% da população que tinham condições financeiras de estar em uma McDonald's. Isso criou uma elitização de uma lanchonete popular, onde pessoas eram expulsas pelo seu jeito simples de se vestir, com a desculpa que estariam sujando o local. As classes médias e altas passaram a frequentar mais vezes as lanchonetes, junto de estrangeiros e turistas, mas o movimento causado pela mudança de foco não era suficiente para suprir o investimento feito na Bolívia. (ANELI, 2002)

Em 1999, dois anos após a chegada no país havia seis unidades da franquia, espalhadas pelas três cidades de La Paz, Cochabamba e Santa Cruz como tentativa de abranger mais bairros e se conectar mais facilmente com o público alvo. Entre 2000 e 2001 abriram mais duas unidades, localizadas em bairros diferentes nas mesmas cidades.

Houve inúmeros motivos que a levaram a falência da franquia na Bolívia. O primeiro deles foi o preço. O alto valor de seus pratos não fazia jus à condição financeira da sociedade, pois mesmo aqueles que tinham condições não iam com tanta frequência quanto o esperado pela gestão.

A imposição de uma cultura com má fama no país contribuiu para que as pessoas, até mesmo aquelas que tinham condições financeiras, fossem para outras lanchonetes. A McDonald's não era a única lanchonete de *fast food* na Bolívia, nem mesmo a única internacional. A diferença está em como ela se portou diante de seu público, a visão equivocada do empresário entrou em conflito com a proposta da corporação gerando uma queda na frequência de clientes. (MARTINEZ, 2011)

No documentário de Martinez é entrevistado um enólogo, Sergio Prudencio, onde ele afirma que uma das causas que levou ao fim da McDonald's no país foi a questão da velocidade com que ela entregava os pedidos. Essa agilidade foi mal vista pelos bolivianos, pois eles possuem uma visão mais devagar do que a do

americano quando se trata de comida, a espera, de acordo com eles, faz parte do preparo da comida. Achavam estranho a lanchonete conseguir entregar o pedido tão rápido e com isso pensavam que tinha algo de errado.

A política foi um dos fatores determinantes que fez com que a população se afastasse de empresas com um forte sentimento americano. Com a nova união entre a população mais pobre contra a classe dominante foram surgindo líderes que convenciam seus simpatizantes a não frequentar certas empresas, a boicotar e protestar. Os cinco anos em que a McDonald's esteve na Bolívia foram marcados por muitos protestos contra o capitalismo, onde um dos líderes dos protestos era Evo Morales que já possuía uma forte voz política dentro da sociedade. Em um desses protestos há a fotografia (figura 4) que simboliza o sentimento desses 60% da população que era marginalizada pela própria lanchonete.



Figura 4: Manifestantes protestando contra a McDonald's

Em 2002, a McDonald's fecha as oito lojas presentes na Bolívia e é revelado que nunca conseguiram o investimento de volta pois todos os anos havia prejuízo.

Essa decisão foi da Corporação McDonald's que em 2002 fechou cerca de 700 lanchonetes em 10 países, tendo como causa o atentado de 11 de setembro, onde ela preferiu se afastar de áreas problemáticas. "Eu havia crescido viajando por vários países pelo mundo e a verdade que eu me via com inveja que outros países tem McDonald's e nós não" (UDLER, 2011)

5 BRASIL

O momento em que a McDonald's chegou ao Brasil foi na transição entre o Governo Geisel e Figueiredo. A gestão de Ernesto Geisel foi marcada pela abertura política, que em suas palavras deveria ser “lenta, gradual e segura”. A ditadura brasileira teve forte influência e apoio dos Estados Unidos, tendo um personagem da Disney feito para o Brasil, o Zé Carioca e a forte importação de carros americanos.

Por conta da influência americana na política brasileira, o Governo Geisel foi marcado por decisões externas nas relações entre EUA e URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas). Com a possível paz em meio a Guerra Fria, Geisel vê a possibilidade do Brasil voltar a ser uma democracia e assim começa um processo lento que iria vir a dar fim à ditadura, mas nos termos dos militares. (CRISTIANO, 2019)

Em 1979 inicia o Governo Figueiredo e uma de suas primeiras medidas foi a Lei da Anistia, permitindo que exilados e presos políticos obtivessem a liberdade. Um outro ponto de destaque foi a lei que permitia o pluripartidarismo. Assim caminhava a passos largos a democracia e uma maior liberdade para o brasileiro.

A crise do petróleo em 1979 resultado da revolução do Irã zerou a extração no país, ocorrendo uma crise em todo o mundo e tendo forte impacto na economia brasileira. A inflação chega aos 77,25% com produtos mudando de preço a cada semana.

[...] o cruzeiro foi abruptamente desvalorizado em 30% no final de 1979. A medida acentuou a desaceleração econômica, o descontrole inflacionário e o desarranjo nas contas públicas. Em 1980, a inflação bate a simbólica marca de 100% ao ano. Mesmo com a elevação dos preços dos importados, o balanço de pagamentos registrou enormes déficits. Em 1981, o país entrava em uma recessão que perduraria até o segundo semestre de 1982. (MARANGONI, 2012)

5.1 MCDONALD'S BRASIL

Como parte da expansão global da empresa e a aproximação entre os governos brasileiro e americano, o Brasil recebeu a primeira unidade da McDonald's em 1979 no Rio de Janeiro através do empresário Peter Rodenbeck natural de

Michigan, EUA e naturalizado brasileiro. Foi a primeira lanchonete internacional a operar no Brasil.

Pela familiaridade dos cariocas com termos em inglês como milk shake, sundae e hambúrguer, Rodenbeck viu que estava na hora de trazer a pioneira para o país. Tendo em vista que a Bob's já possuía uma ampla aceitação pela sociedade, estando em operação desde 1952, não foi difícil a adaptação para a McDonald's. (RODENBECK, 2019)

A franquia no Brasil trouxe a inovação que o setor precisava, considerada uma revolução no *fast food* em solo brasileiro. A empresa deu a oportunidade para os jovens estudantes proporcionando flexibilidade no horário de trabalho, inovou ao colocar garotas atrás do balcão em uma época em que apenas garotos trabalhavam nesse segmento. O trabalho em equipe era encorajado para poder entregar um serviço de boa qualidade e sorrisos aos clientes. (RODENBECK, 2019)

Houve a inovação tecnológica, pois com a inauguração da lanchonete pode-se ver que não foi poupado esforços para que a McDonald's tivesse destaque entre os concorrentes, com máquinas sofisticadas e pessoas altamente capacitadas. A cultura empresarial tinha como base o crescimento profissional dos jovens, a expansão da franquia em um ritmo saudável e devagar, acompanhando os fornecedores em uma ampla parceria. (RODENBECK, 2019)

O consumidor, com a ajuda de Bob Falkenburg, fundador do Bob's, aprendeu a comer tudo sem garfo e faca e a se alimentar com comida de ótima qualidade em 15 minutos. Aprendeu também a colaborar na operação do restaurante, servindo sua própria comida, levando para a mesa e até despejando a bandeja após terminar a refeição. Para as crianças foi também uma oportunidade de participar de todo o processo por meio de um balcão em altura mirim. (RODENBECK, 2019)

Em 1981, dois anos após a primeira loja, foi inaugurada a segunda unidade em São Paulo. Esse intervalo de dois anos foi essencial para diminuir prejuízos por conta da alta inflação e desvalorização do cruzeiro. Como estratégia de Rodenbeck, ele preferiu esperar e em um ritmo devagar expandir pelo país para poder acompanhar a economia local.

A segunda unidade foi feita em parceria com outro americano naturalizado brasileiro, o empresário Gregory James Ryan. Através da parceria entre Ryan e

Rodenbeck foi possível trazer inovações globais para o mercado local, como o primeiro drive-thru também em São Paulo.

Antes de entrar em um novo mercado a McDonald's estuda a cultural local, observa os hábitos alimentares e adapta ou cria opções de lanches para seu cardápio. No Brasil a primeira alteração foi no café da manhã, o hábito de tomar café e suco natural da fruta foi inserido nas unidades, acompanhado de combos com maçãs e tortas de banana. Hoje em dia o café da manhã possui uma variedade de cafés, sucos industrializados e algumas opções de pães disponíveis apenas durante a manhã.

A adaptação mais relevante foi inspirada em uma opção sazonal dos EUA, por conta da aproximação do brasileiro com o hambúrguer americano introduzido pela Bob's, o Cheddar McMelt virou opção fixa no Brasil. Seu sucesso tentou ser copiado em outras unidades pela América Latina, mas em nenhum outro mercado virou fixo como o brasileiro. (BELLONI, 2019)

Uma outra opção já apresentada aqui neste trabalho é o milk shake de Ovomaltine, que também possui alternativa em formato McFlurry (sorvete em pote). A tortinha de banana que continua sendo vendida hoje (março/2020) é uma das opções que sofreu alterações para ser melhor adaptada ao longo dos anos, da qual começou sendo de fabricação artesanal terceirizada e hoje é fabricação própria. E há ainda uma opção presente em apenas alguns estabelecimentos, o Chá gelado Matte Leão. (BELLONI, 2019)

Até 1987 as franquias presentes nos países da América Latina eram operadas diretamente pela Corporação McDonald's, mas nesse ano a Corporação decidiu mudar a forma que operava na América Latina e optou por vender os direitos das franquias nessa região para a Arcos Dorados, que passou a administrar quase todas as unidades presentes nesses países e a abrir novas como melhor entender, pagando as taxas de *royalties* e de publicidades. Rodenbeck ficou no comando da operação no Brasil até 1994 quando optou por vender sua parte para a Arcos Dorados, sua decisão foi feita pela vontade de procurar novos desafios. (RODENBECK, 2019)

A gerência da McDonald's no Brasil conseguiu manter a marca relevante para o brasileiro no seu dia a dia, mas algumas ações geraram controvérsias. A Arcos

Dorados implementou uma medida chamada de “jornada móvel variável” que colocava o funcionário a disposição da empresa, mas ele só receberia pelas horas realmente trabalhadas, o que ocasionava em pessoas dedicando horas a mais de suas vidas para a lanchonete, mas recebendo menos que um salário mínimo. A Justiça do Trabalho em 2013 determinou o fim dessa medida. Outra medida polêmica e que teve seu fim pela Justiça foi proibir a Arcos Dorados de impedir que seus funcionários levem comida de casa, os obrigando a comer exclusivamente o que a McDonald’s oferece. (EXTRA, 2013)

Após inúmeros conflitos na justiça brasileira foi preciso mudar a forma como a McDonald’s agia para seus funcionários e seus clientes. Em 2015, Paulo Camargo vira o novo Presidente da divisão da Arcos Dorados no Brasil e começa uma série de mudanças. A “cooltura” foi um passo importante para mudar a imagem que os funcionários tinham da gerência, um sentimento de distante.

Havia a problemática de como mudar a forma como a empresa age e implementar uma cooltura (a cultura do ser legal), Paulo decide perguntar para todos os seus 50 mil funcionários o que seria preciso para mudar, para implementar essa nova cultura e o resultado veio dois dias depois. Através das inúmeras ideias, sugestões e críticas o novo Presidente pôde filtrar e mudar.

O envolvimento dos funcionários se reflete nos resultados da empresa. Hoje, o turnover é metade do que era há quatro anos. O absenteísmo caiu a um terço. O que chamamos de Top Box — o índice de clientes que se dizem muito satisfeitos — melhorou 16 pontos percentuais. No caso da Arcos Dorados Brasil, em 2016 registramos um Ebitda [lucro antes dos impostos] 24% maior do que no período anterior. Em 2017, ele subiu 30% frente a 2016. Em 2018, nos primeiros nove meses do ano, melhoramos outros 24%. Em meio a esse processo, achamos nosso Oceano Azul. (CAMARGO, 2019)

Após essa medida que gerou um grande aumento no lucro anual foi feito novos investimentos em tecnologia nas lanchonetes, como os totens de autoatendimento, menus digitais e mesas interativas. A personalização no contato para o cliente e a melhora da comunicação entre funcionário e gerente permitiu um diferencial perante a concorrência. (CAMARGO, 2019)

6 ANÁLISE COMPARATIVA

Neste trabalho foi mostrado ações que geraram fracasso ou sucesso de uma franquia em um país diferente do de origem, a cultura local somada com políticas econômicas que geraram desemprego e alta inflação tiveram grande impacto no desenvolvimento das lanchonetes, mas foram as decisões tomadas pelos gestores que as levaram ao prejuízo ou ao lucro.

Udler viajava pelo mundo e constantemente se via imaginando o porquê que a Bolívia não tinha McDonald's enquanto que todo mundo tinha, ao conseguir trazer a lanchonete para seu país ele não contava com a grande negação cultural pela maioria da população, pois ele não quis ver a realidade de quem não tinha condições financeiras de comer nela. Quando ele inaugurou a lanchonete foi com três unidades no país, um erro que mostrou que ele não estava preparado para gerir uma franquia, demonstrando que não conhecia os impactos que os últimos dois governos e o atual estava tendo. Não contente com a situação ele duplica a quantidade de unidades no país, nas mesmas cidades que já tinha outras unidades, ele continuamente tomava decisões sem o conhecimento necessário. Ele não buscou soluções para os problemas que a franquia estava tendo, ignorou e continuou tentando crescer em uma cultura que não o aceitou.

Rodenbeck fez diferente, a situação econômica no Brasil não ia bem, mas ele viu uma abertura que poderia dar certo. Optou por abrir uma franquia no Rio de Janeiro, uma cidade que já tinha concorrência com uma rede local (Bob's) que ajudou a familiarizar o público com termos em inglês e uma cultura semelhante à adotada pelo McDonald's. A inserção no mercado foi natural, mas ele se considera conservador quanto a decisões e decidiu fazer um crescimento devagar para que acompanhasse o mercado local junto com os fornecedores e a segunda unidade da franquia só surgiu dois anos depois em uma outra cidade longe da primeira, em São Paulo. Foi preciso uma expansão com cautela para que a McDonald's pudesse crescer com seus clientes acompanhando.

A situação econômica que o Brasil se encontrava era semelhante ao que a Bolívia se encontrava devido a políticas neoliberais. As culturas são diferentes e isso

contribuiu para o sucesso no Brasil e o fracasso na Bolívia, é importante destacar o impacto cultural que a população tem sobre empresas e suas economias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se fazer um estudo sobre uma temática pouco estudada na graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), o Marketing Glocal, onde através do conhecimento sobre economias, políticas e culturas locais e internacionais podemos melhor adaptar um negócio para um público alvo.

A cultura é essencial para a vida de uma sociedade, ela determina nossos gostos, nossa comunicação. nossa alimentação e as empresas que não acompanham a cultura da sociedade tendem a quebrar em poucos anos. A importância do desenvolvimento econômico em paralelo a sociedade traz benefícios para todos e ajudam a expandir negócios que acabam sendo bem aprovados pela cultural local.

Esta pesquisa tem como um de seus objetivos finais trazer o estudo da área do Marketing Glocal de forma mais presente para as universidades brasileiras, pois carece de estudos e artigos sobre o tema em um país que é objeto de estudo em outros países, é trazer o tema para debate dentro da graduação em LEA-NI que possui todas as características para desenvolver o assunto e trazer soluções para nossa sociedade.

O estudo apresentou limitações devido a falta de atualização de informações e dados acerca da Arcos Dorados, a principal franqueadora da McDonald's na América Latina. A falta de informações dificultou o aprofundamento do assunto, como por exemplo as decisões mais críticas dos gestores e suas consequências diretas e indiretas.

Eu, como estudante da graduação em LEA-NI, adquiri conhecimentos que pretendo aprofundar academicamente e assim melhor implantar profissionalmente. Acredito que o profissional dessa graduação possui a capacidade acadêmica de produzir estudos que tenham impacto positivo na sociedade empresarial brasileira. Sugiro que o assunto abordado nesse trabalho de conclusão de curso seja estudado com maior frequência dentro da graduação e que seu debate gere a curiosidade para mais pesquisas, mais análises e resultados que possam ser utilizados pela sociedade.

REFERÊNCIAS

Abrasel. **Entrevista Peter Rodenbeck**. Abrasel. 2019. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/entrevistas/entrevista-peter-rodenbeck/>. Acesso em: 21 Mar. 2020.

ARROYO, Lorena. **El país en el que las empanadas tumbaron a McDonald's**. BBC. 2011. Disponível em: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/111031_bolivia_fracaso_mc_donalds_lav. Acesso em: 20 Mar. 2020.

BECKER, Derek. **McDonald's Globalization Process and Its Brief History Paper**. Ivy Panda. 2019. Disponível em: <https://ivypanda.com/essays/history-of-mcdonalds-and-its-globalization-process/>. Acesso em: 21 Mar. 2020.

BELLONI, Luiza. **Made in Brazil: 6 itens do cardápio do McDonald's que só existem por aqui: As criações da rede de fast-food mudam de acordo com a região. No Brasil, a coisa não é diferente..** HuffPost Brasil. 2019. Disponível em: https://www.huffpostbrasil.com/entry/itens-cardapio-mcdonald-so-existe-no-brasil_br_5d2cc8ebe4b0c145d7b29e18?utm_hp_ref=br-homepage&ncid=fcbklnkbrhpmg00000004&guccounter=1&guce_referrer=aHR0cDovL20uZmFjZWJvb2suY29tLw&guce_referrer_sig=AQAAAKTx76lnHISLehP66bsBhU7vR8BfFyLmAnZVAICH_Bw3DKspqbN7KkznmvkDeesi5Mf0hZsU9lfXREIAHu4zfGSUMIUjj1KNSkN0BiLBGYUQVQ05KZSX4otfW2FDvCjZnRXwMSPIb-3tAJq4soq6c-TI647oVHKRJ57g6QNP6PmC. Acesso em: 21 Mar. 2020.

Bob's x McDonald's: concorrência entra na "guerra do Ovomaltine". Veja. 2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/bobs-x-mcdonalds-concorrencia-entra-na-guerra-do-ovomaltine/>. Acesso em: 21 Mar. 2020.

Bolivia: Único país del mundo que logró quebrar a McDonald's. Alba Ciudad. 2011. Disponível em:

<https://albaciudad.org/2011/11/bolivia-unico-pais-del-mundo-que-logro-quebrar-a-mcdonald%C2%B4s/>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

CABRAL, Marcelo. **Como funciona a operação do McDonald's no Brasil.**

Revista PEGN. 2019. Disponível

em:<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2019/02/como-funciona-operacao-do-mcdonalds-no-brasil.html>. Acesso em: 22 Mar. 2020.

CHAVEZ, Gonzalo. **Macroeconomía de la Privatización en Bolivia.** 1991.

Disponível em:

http://www.iisec.ucb.edu.bo/assets_iisec/publicacion/1991-7.pdf. Acesso em: 20 Mar. 2020.

CRISTIANO, Jener. **Governo Geisel Resumo (1974-1979).** HistoriAção.

2019. Disponível em:

<https://historiacao.com.br/governo-geisel-resumo-1974-1979/>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

Documental explica por qué McDonald's quebró en Bolivia. RPP. 2011.

Disponível em:

<https://rpp.pe/mundo/actualidad/documental-explica-por-que-mcdonalds-quebro-en-bolivia-noticia-418247?ref=rpp>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – 1975 - 2000.

Frigoletto. 2020. Disponível

em:<http://www.frigoletto.com.br/GeoEcon/evolucaoidh2000.htm>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

FONSECA, Karina Mehl Damico. **MARKETING GLOCAL, PENSAR GLOBALMENTE E AGIR LOCALMENTE: UMA ESTRATÉGIA DE**

MARKETING INTERNACIONAL. Tese (Direito Empresarial e Cidadania) - Centro Universitário Curitiba.

Inflação e dívida pública explodiram no Brasil ao final da ditadura militar. R7. 2014. Disponível em:
<http://www.r7.com/r7/media/2014/20140331-info-ditadura/20140331-info-ditadura.html>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

Justiça do Trabalho manda McDonald's acabar com jornada irregular de funcionários. Extra. 2013. Disponível em:
<https://extra.globo.com/noticias/economia/justica-do-trabalho-manda-mcdonalds-acabar-com-jornada-irregular-de-funcionarios-7887349.html>. Acesso em: 21 Mar. 2020.

KHONDKER, Habibul Haque. **Glocalization as Globalization: Evolution of a Sociological Concept** . Bangladesh, 2004. Trabalho de Disciplina () - . Disponível em:
https://mm-gold.azureedge.net/Articles/habibul_haque/Globalization.pdf. Acesso em: 20 Mar. 2020.

LA PAZ POR MUNICIPIOS. Censos Bolivia. 2001. Disponível em:
<http://censosbolivia.ine.gob.bo/webine/content/la-paz-por-municipios-cnpv-2001>. Acesso em: 5 Fev. 2020.

LINERA, Álvaro García. **Multitud y comunidad La insurgencia social en Bolivia**. México, 2001. Disponível em:
<https://revistachiapas.org/No11/ch11garcia.html>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

McDonald's to leave Bolivia for good. USA Today. 2002. Disponível em:
https://usatoday30.usatoday.com/news/world/2002-12-01-bolivia-mcdonalds_x.htm. Acesso em: 20 Mar. 2020.

NEW YORK Times. Nova Iorque, 16 Jul. 1998. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1998/07/16/business/richard-mcdonald-89-fast-food-revolutionary.html>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

PALACIOS, Ariel. **Bolívia tem histórico de golpes e crises**. Estadão. 2008. Disponível em: <https://internacional.estadao.com.br/noticias/geral,bolivia-tem-historico-de-golpes-e-criSES,242400>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

ROCHA, Maurício Santoro; CÂMARA, Marcelo Argenta; SEGABINAZZI, Alessandro. **Bolívia: de 1952 ao Século XXI**. 2007. Disponível em: http://funag.gov.br/biblioteca/download/341-Premio_America_do_Sul_-_2006.pdf. Acesso em: 18 Mar. 2020.

SANGUINO, Juan. **McDonald's: A história de traição por trás da gigante dos hambúrgueres**. El País. 2017. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/07/cultura/1488886754_368229.html. Acesso em: 22 Mar. 2020.

SEGURA, Mauro. **O McDonald's por dentro: Rede dá uma aula de gestão de comunicação interna ao lidar com uma gigantesca e jovem força de trabalho**. Meio & Mensagem. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaO/2019/01/18/o-mcdonalds-por-dentro.html>. Acesso em: 21 Mar. 2020.

SOUZA, Julia Gomes e. **Crise do neoliberalismo e seus reflexos no aparelho estatal: apontamentos para a reflexão do caso boliviano..** São Paulo, 2009. Trabalho de Disciplina (Ciência Política) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2009/trabalhos/crise-do-neoliberalismo-e-seus-reflexos-no-aparelho-estatal.pdf. Acesso em: 19 Mar. 2020.

STEFANONI, Pablo. **MAS-IPSP: la emergencia del nacionalismo plebeyo**. 2003. Disponível em:<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal12/d1stefanoni.pdf>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

THE NEW York Times. Nova Iorque, jan, ano 1981, 31 Jan. 1981. 2. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1981/01/31/business/the-fast-food-rush-brazil.html>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

UMANN, Sofia Welter. **A inflação brasileira nos anos de 1964 a 1979**. Rio Grande do Sul, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29479>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

VARGAS, Carlos Arze. **Las rebeliones populares de 2003 y la demanda de nacionalización de los hidrocarburos: ¿fin de la era neoliberal en Bolivia?**. Caracas, 2004. Disponível em:https://www.academia.edu/32896381/Las_rebeliones_populares_de_2003_y_la_demanda_de_nacionalizaci%C3%B3n_de_los_hidrocarburos_fin_de_la_era_neoliberal_en_Bolivia. Acesso em: 20 Mar. 2020.

WHY MCDONALD'S Failed In Bolivia. YouTube: CNBC, 2019 (7min 09s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vl_5kD9EzDQ. Acesso em: 20 Mar. 2020.

WILKEN , Rowan; SINCLAIR, John. **Global Vision, Regional Focus, “Glocal” Reality: Global Marketers, Marketing Communications, and Strategic Regionalism** . Melbourne, 2007. Trabalho de Conclusão de Curso () - University Of Melbourne. Disponível em:<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/305/1/Wilken%20>

%26%20Sinclair-Global%20vision%2c%20regional%20focus%2c%20glocal%20real.pdf. Acesso em: 20 Mar. 2020.

¿Por qué McDonald's fracasó en Bolivia?. Bolivia.com. 2018. Disponível em:<https://www.bolivia.com/actualidad/economia/por-que-mcdonalds-fracaso-en-bolivia-210473>. Acesso em: 20 Mar. 2020.

¿POR QUÉ QUEBRÓ McDonald's en Bolivia?. Dirección de Fernando Martínez(55min 13s). Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=1SI2d6RQX8I&t=804s>. Acesso em: 20 Mar. 2020.