

ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO DA LOGÍSTICA DE ENTREGA DO MCDONALD'S NO PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19 NO BRASIL

Gabriela Eduarda Castro de Souza, Profa. Isabel Cristina Rodrigues Cestari

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)

Ribeirão Preto, SP – Brasil

Gabriela.souza58@fatec.sp.gov.br

Isabel.cestari@fatec.sp.gov.br

Resumo. *O McDonald's é uma das redes de fast-food mais influentes e reconhecidas no mercado alimentício global. Com um histórico de 85 anos, a franquia do grupo Arcos Dorados ganhou destaque por sua robusta estratégia de logística internacional, priorizando a satisfação do cliente, a moldagem das demandas dos consumidores e a inovação em seu portfólio de entregas. Este artigo tem como objetivo realizar uma análise do histórico da marca, com foco na necessidade de adaptação de seu posicionamento de entregas durante o período pandêmico da COVID-19 no Brasil, por meio de estudos comparativos da trajetória da companhia antes, durante e depois da pandemia.*

Abstract. *McDonald's is one of the most influential and recognized fast-food chains in the global food market. With an 85-year history, the franchise operated by the Arcos Dorados group has stood out for its robust international logistics strategy, prioritizing customer satisfaction, shaping consumer demands, and innovating its delivery portfolio. This article aims to analyze the brand's history, focusing on the need to adapt its delivery positioning during the COVID-19 pandemic period in Brazil, through comparative studies of the company's trajectory before, during, and after the pandemic.*

1. Introdução

Fundada em 1940 pelos irmãos Richard e Maurice McDonald, nos Estados Unidos, a rede de fast-food McDonald's é uma das mais consumidas no Brasil. Desde 2007, faz parte da franquia Arcos Dorados e conta com cerca de 1.020 restaurantes no país. Reconhecida mundialmente por suas fortes estratégias de marketing, padronização e consistência, a marca tornou-se uma das mais conhecidas no setor alimentício, e sua expansão global, iniciada na década de 1960, ocorreu graças à abordagem rápida de adaptabilidade cultural em cada país onde ingressava. O McDonald's sempre se posicionou de forma estratégica para atender seus diferentes públicos e segmentos, buscando não apenas a satisfação, mas também a inclusão do cliente, um exemplo disso são as adequações de cardápio, como o “McFiesta”, na Argentina; o “McArabia”, inspirado na culinária do Oriente Médio e o “Maharaja Mac”, que reflete os sabores tradicionais indianos e sua cultura, sendo um lanche sem carne bovina. (Gargioni, 2023).

A internacionalização das franquias do McDonald's foi impulsionada por Ray Kroc, um vendedor de máquinas de milk-shake que, em 1954, percebeu o grande potencial da marca, promovendo no ano seguinte a inauguração da primeira unidade da franquia em Des Plaines, iniciando assim a transformação da empresa no império que hoje é reconhecido globalmente. A marca também se tornou um ícone no setor de publicidade e propaganda, com campanhas memoráveis, como a do “McLanche Feliz”, associada à infância e ao convívio familiar, junto a personagens como Ronald McDonald que ajudaram a consolidar sua identidade. Atualmente, o McDonald's causa um enorme impacto na economia e no mercado de trabalho, sendo uma das redes que mais empregam pessoas no mundo.

Em 2020, teve-se a chegada da COVID-19 que exigiu um distanciamento social entre a população, fazendo com que diversos países decretassem lockdown e consecutivo a isso, o fechamento das portas de muitos estabelecimentos e empresas, que não conseguiram se manter financeiramente durante esse tempo. Segundo dados publicados em 2020 por Carmen Nery na Agência do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 a cada 10 empresas, afetando também restaurantes como o McDonald's.

Os dados sinalizam que a Covid-19 impactou mais fortemente segmentos que, para a realização de suas atividades, não podem prescindir do contato pessoal, tem baixa produtividade e são intensivos em trabalho, como os serviços prestados às famílias, onde se incluem atividades como as de bares e restaurantes e hospedagem; além do setor de construção (Nery, 2020).

Na ocasião, o Governo Federal do Brasil adotou normas legais de caráter urgente a respeito da saúde pública e seu objetivo era canalizar a atuação dos órgãos e instituições públicas na luta contra a pandemia.

O Artigo 3º da Redação dada pela Lei Nº 14.035, de 2020 (Brasil, 2020), o qual descreve sobre as medidas emergenciais que as autoridades poderiam adotar no âmbito de suas competências, pode-se citar como mais importantes: I – isolamento, II – quarentena e III – o uso obrigatório de máscaras de proteção individual. Tais acontecimento fizeram com que muitos restaurantes da companhia McDonald's ficassem fechados nos meses de abril a junho e, consecutivamente, o lucro caiu 68% referente aos períodos anteriores (Globo G1, 2020).

Diante da crise mundial e da retração econômica, as franquias do McDonald's precisaram inovar em suas estratégias de marketing, com foco especial no serviço de delivery. Como os estabelecimentos não podiam receber clientes presencialmente, os canais digitais tornaram-se fundamentais para a manutenção do contato com o público. As redes sociais (Instagram, Facebook e Twitter), assim como aplicativos de entrega de comida, ganharam ainda mais relevância.

Em 2021, Paulo Camargo, CEO do McDonald's no Brasil, anunciou a aceleração do processo de digitalização da marca, conhecido internamente como o plano dos “3 D's”, sendo eles de Drive-Thru (um serviço de atendimento que permite fazer um pedido por meio de uma cabine e recebê-lo sem que a pessoa saia de dentro do seu veículo), Delivery e Digital, visando promover a recuperação do lucro perdido pelo

contexto e restaurar as vendas que se mantinham antes do ocorrido.

E no sentido de alcançar os objetivos propostos, este trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com ênfase na análise de informações secundárias. Podendo-se citar o levantamento de dados bibliográficos e teóricos, contando com a coleta de dados secundários, análises comparativas e interpretação dos resultados, sendo utilizado como referencial teórico os informativos do grupo da Arcos Dorados, revistas renomadas como o grupo: G1, Forbes e Veja Negócios. E tem como propósito, portanto, realizar uma análise do histórico da marca, destacando a necessidade de adaptação de seu posicionamento de entregas durante o período pandêmico da COVID-19 no Brasil, por meio ainda, de estudos comparativos da trajetória da companhia antes e depois da pandemia. Enfoque maior será dado às iniciativas adotadas pela franquia, no que se refere às inovações na área de logística de entrega.

Colocando em evidência as limitações de pesquisa, pode-se levar em consideração a dependência de fontes secundárias, como as reportagens e publicações de mídias, havendo uma escassez de dados primários como entrevistas diretas, além da generalização dos comportamentos de consumo, sem a separação por faixa-etária, gênero e classe social.

Para tanto, este artigo está estruturado da seguinte forma: nos itens 2 e 3 são apresentadas algumas informações sobre o McDonald's, pertinentes ao tema estudado, antes e durante o período pandêmico. O item 4 sintetiza as informações referentes ao período atual, pós pandemia. E o trabalho se encerra com algumas considerações finais, apresentadas no item 5.

2. Mc Donald's no período pré pandêmico no Brasil

O 1º McDonald's foi inaugurado no Brasil em 1979 no bairro de Copacabana no Rio de Janeiro, e está no país há 46 anos, sendo pioneiro na divulgação das informações nutricionais de seus produtos e na apresentação do primeiro cardápio em braile. Seu histórico conta com muitos feitos envolvendo a sustentabilidade, não somente ambiental, como também social e econômica, podendo-se colocar que em 2002, a marca publicou seu primeiro Relatório de Responsabilidade Social e em 2003 a primeira campanha publicitária global com o slogan "*I'm Lovin' It*" (Amo muito tudo isso) que foi lançada em Munique, na Alemanha. Além do marketing, o gigante inovou o varejo mundial dentro dos métodos de montagem de seus lanches, sendo uma das estratégias primordiais para a uniformidade e rapidez na produção de seus hambúrgueres (Nardon, 2023).

Contudo, apesar de sua grande preocupação com as questões externas voltadas para o Desenvolvimento Sustentável e a forma de divulgação de seus produtos e feitos, a marca se baseava fortemente nos modelos de confecção industrial como o Taylorismo e o Fordismo, associados à fabricação em massa das linhas de produção visando a padronização e automatização, em específico de carros.

Esta filosofia foi adaptada e usada dentro do processo de criação do Big Mac, onde foi determinado um tempo para que o lanche ficasse pronto, gerando assim uma

comoção social em virtude da repetição contínua e robótica da função nesse processo e nas vendas, quando os funcionários sempre repetiam o mesmo conjunto de palavras, “Fritas acompanha?”, fazendo com que os consumidores pensassem que o McDonald’s não se preocupava com a forma humanizada do atendimento. Traçando um paralelo, tal indignação é retratada de forma clara no filme *Tempos Modernos* feito por Charles Chaplin, em 1936, que foi feito como uma forma crítica durante a Segunda Revolução Industrial, para a mecanização do trabalho, e a industrialização descontrolada, nitidamente colocando a mão de obra humana de forma alienada e desumanizada, por não se conhecer os meios de montagem do início ao fim, e não se possuir uma qualidade de uma vida no trabalho. A figura 1 mostra uma cena deste filme.



Figura 1. Ilustração da linha de montagem do Filme Tempos Modernos.

Fonte: (Filme Charles Chaplin, 1936)

Desse modo, para fazer um contraponto, nasce globalmente uma forma de atendimento autêntico e que vise um maior contato com a questão sentimental do cliente, incentivando o envolvimento dos funcionários com o cliente e com a própria equipe, e essa atitude impactou positivamente no resultado da empresa.

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 Dourados 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 (Cabral, 2019).

A virada de chave do restaurante foi em 2007, quando decidiu colocar em seu catálogo de produtos a linha de cafés especiais, criando uma campanha voltada ao marketing e a anúncio, fazendo com que o McCafé introduzido no Brasil por volta

dos anos 2000, fosse mais do que uma cafeteria complementar do restaurante, virando algo independente que fornecia sobremesas aos clientes.

No mesmo ano que foi lançado os cafés especiais pelo mundo, o Brasil estava recebendo o delivery do McDonald's, conhecido como McEntrega, que veio como facilitador para o consumo dos produtos para os clientes que não conseguiam se locomover até o restaurante, visto que o foco era receber o público de forma presencial. E em 2015, o McDonald's foi uma das primeiras empresas a adotar o recebimento de pedidos por meio de quiosques, pensando como sempre na experiência e personalização do atendimento ao cliente, nos quais os pedidos podiam ser feitos em telas localizadas na entrada do Drive Thru dos restaurantes, sem que o cliente precisasse necessariamente interagir com o caixa para realizar seu pedido, mostrando o quanto a marca desde sua inauguração sempre se preocupou com a imagem que passava para o mundo e a forma como era vista por ele, inovando continuamente em seus produtos e logística de preparação e posicionamento.

3. Mc Donald's durante o período pandêmico no Brasil

No Brasil, durante o período da pandemia, o McDonald's criou uma campanha publicitária chamada de McProtegidos, e o restaurante adotou procedimentos adicionais de higiene e segurança em suas operações. A iniciativa tinha por propósito mostrar mais uma vez que a imagem da marca estava associada com a preocupação de seus clientes, e foram adotadas medidas como: adesivos para a formação de filas, painéis de acrílico para a interação com o comprador, higienização constante das máquinas de cartão.

Mesmo com todos estes cuidados, em 2020, encerrou o ano com uma queda de 21,80% nas vendas do território brasileiro, uma vez que a necessidade da quarentena e o medo da população de contrair a doença da COVID-19, fizeram com que os hábitos de consumo mudassem o perfil da população, e as pessoas buscassem refeições mais econômicas e que poderiam ser feitas em casa. Além disso, deve-se levar em consideração, também, que houve o fechamento dos salões dos restaurantes, que passaram a operar em 2020 somente com Delivery e o Drive-Thru, colocando mais uma vez a necessidade da marca em se reinventar tanto estrategicamente, quanto no posicionamento de mercado, colocando os 3 Ds em prática. (Gimenes, 2021).

3.1. Os 3 D's Do McDonald's

O primeiro D, refere-se a Drive-Thru, ou "Drive Tudo" como ficou conhecido posteriormente, foi uma ação da rede desenvolvida junto a DPZ&T, com o intuito de destacar o quanto a marca era acessível e conveniente para seus clientes. Esse novo sistema implantado permitia que as pessoas pudessem ter acesso ao restaurante na retirada rápida, não somente quando estivessem de carro, mas também quando estivesse de outros veículos, como: bicicleta, skate, patins, patinete, entre outros meios de locomoção, a campanha foi colocada em forma de fachada na frente de alguns restaurantes ressaltando o Drive Tudo.

Além de uma propaganda que ganhou espaço na Internet, o anúncio tinha como música de fundo uma adaptação da "Dança da Cordinha", escrita pelo grupo musical "É

o Tchan”. O trecho da música que ficava na cabeça dos brasileiros era: “Vai, vai, vai passando”, mais uma vez validando a ideia de que o McDonald’s prioriza até mesmo no corredor de pedidos as entregas rápidas, tirando de cena o modelo tradicional de filas de carros e motos aguardando que o lanche saia da cozinha.

Para facilitar a logística da retirada dos pedidos nesse modelo, o McDonald’s realizou o lançamento do “MéquiZap” e o “Méqui Sem Fila”. O “MéquiZap” é uma assistente virtual que foi desenvolvida para estreitar as relações entre a rede e o público externo, melhorando a experiência daqueles que já estão inseridos nas compras contínuas da rede.

A escolha do aplicativo Whatsapp foi proposital por meio de uma pesquisa de dados feita pela Accenture em parceria com o Facebook que mostrava que o aplicativo estava inserido no cotidiano da maioria do público brasileiro, e a plataforma planejava responder às dúvidas dos clientes, indicar as unidades mais próximas do restaurante e orientar sobre descontos exclusivos para os pedidos futuros que, conforme afirmação do CMO do McDonald’s no Brasil, João Branco, foi um bom motivo para que os usuários os tivessem na lista de contatos. (Consumidor Moderno, 2020).

Já o “Méqui Sem Fila” foi uma funcionalidade disponibilizada dentro do aplicativo do McDonald’s, também conhecido como “App do Méqui”. Tal ato pretendia diminuir o contato entre cliente e funcionário, incentivando o pagamento e pedido de forma eletrônica e a agilidade no atendimento. Além disso, foi realizada uma parceria com o Waze, e a implementação do recurso “Peça Agora” o qual direciona os usuários da plataforma de rotas para o “Méqui Sem Fila”.

“O Peça Agora oferece aos clientes conteúdo personalizado e experiências relevantes. A parceria com o McDonald’s ressignifica a experiência do motorista, pois aproxima marcas dos consumidores em uma experiência mais fluida dentro da plataforma. A publicidade no Waze tem como propósito promover empresas de maneira utilitária e segura para o motorista”. (Arcos Dorados, 2020).

O segundo D, é de digital, o qual no momento estava voltado para espelhar o compromisso da rede em oferecer segurança e tranquilidade a seus funcionários e consumidores. Lançado em suas redes sociais, um vídeo apresentava as medidas adicionais para com a higiene dos restaurantes, em conjunto a um programa apresentado por Phellyx, um influenciador e ex-funcionário da franquia, reforçando a transparência da companhia, tendo a primeira edição do Portas Abertas, onde a partir do comando de seu próprio mouse, o espectador poderia navegar pelos detalhes do salão e da cozinha dos estabelecimentos.

No Brasil ainda, teve-se a campanha “McObrigado”, um ato de solidariedade da marca com os profissionais da saúde e caminhoneiros, que estavam atuando na linha de frente do combate à doença, consistindo na doação de combos de sanduíches acompanhados por bebidas. Este projeto, funcionou como uma forma de gratidão e afeto pelos serviços prestados em um momento tão delicado, e a meta era chegar em 100 mil combos doados, com um investimento de R\$2,5 milhões de reais. (XV Curitiba, 2020).

Neste contexto, quando se aborda marketing digital, o McDonald’s sempre foi

referência em inovação estando, por exemplo, em 2021 dentro do Big Brother Brasil (BBB), pelo fato de ser um dos patrocinadores do programa. Uma das ações no programa foi a Festa do Pijama do BBB no Méqui Box. A ação fez com que o assunto ficasse entre um dos mais falados no Twitter na época, além de ser um grande assunto no Instagram e Facebook (plataformas de mídias digitais) com a hashtag #MéquinoBBB21. A figura 2 mostra uma publicação da marca por ocasião do evento. (PUCPR, 2021).



Figura 2. Publicação do McDonald's no Facebook da Campanha do "Méqui BBBox". Fonte: (McDonald's, 2021)

3.2. O Terceiro D de Delivery

O Terceiro D de Delivery representa a importância das entregas no contexto logístico e comercial, principalmente no setor de alimentação. O crescimento exponencial do delivery durante a pandemia evidenciou seu papel crucial na manutenção do funcionamento de restaurantes e no atendimento à demanda dos consumidores, que precisavam de opções seguras e convenientes para adquirir alimentos sem sair de casa.

A ascensão de aplicativos como iFood, UberEats e Rappi impulsionou uma transformação digital no setor, aumentando significativamente as vendas por plataformas online. Em 2020, o crescimento do delivery de alimentos no Brasil atingiu 187%, conforme levantamento da Mobills (Massa, 2022).

Em 2021, segundo a Abrasel, essa modalidade movimentou aproximadamente R\$35 bilhões, sendo o iFood responsável por 83% das transações, seguido pelo UberEats com 13% e Rappi com 4% (Massa, 2022).

O McDonald's também se adaptou a essa nova realidade, integrando-se aos principais serviços de delivery para otimizar suas vendas. A estratégia da marca envolveu o trabalho conjunto com esses ecossistemas digitais, garantindo agilidade na entrega e maior aproveitamento das oportunidades do mercado.

Segundo Paulo Camargo, CEO do McDonald's no Brasil, em entrevista com a revista Forbes, mais da metade dos usuários que acessam o aplicativo de delivery do McDonald's finalizam uma compra, o que reforça o impacto do funil de vendas digital. Em dezembro de 2021, as vendas digitais no Brasil foram quatro vezes maiores do que no mesmo período do ano anterior. (Mari, 2021).

4. McDonald's No Período Atual

No Brasil, a pandemia da Covid-19 teve seu fim decretado no dia 05/05/2023, deixando de ser uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, e no ano seguinte "O Gigante" McDonald's previa a abertura de 120 novas lojas, com 108 lojas desempenhando na modalidade Drive-Thru. No mesmo ano, coincidentemente, a rede liderou o ranking de consumo de alimentação dos brasileiros fora de casa, tendo a fatia total de 34%, uma pesquisa realizada pela Kantar – uma empresa responsável por pesquisas de mercado e dados - que levou em consideração 48 milhões de consumidores, utilizando a metodologia CRP (Consumer Reach Points), levando em consideração que quanto mais o número, mais acessada é a marca (Pio, 2024). A Tabela 1 mostra as redes de fast-food mais consumidas no Brasil.

Tabela 1. Redes de Fast-Food mais consumidas fora de casa no Brasil.

Rede	CRP (Consumer Reach Points)
McDonald's	41,9 milhões
Burger King	26,4 milhões
Habib's	15,3 milhões
Pizza Hut	8,6 milhões
Giraffas	7,9 milhões
China in Box	5,9 milhões
Subway	5,7 milhões
Ragazzo	5,1 milhões
Madero	4,5 milhões
Bob's	3,6 milhões
KFC	3,3 milhões
Jeronimo	3,0 milhões
Cabana Burger	2,7 milhões
Popeyes	2,1 milhões
Ragazzo Express	1,5 milhão

Fonte: (Pio, 2024).

Embora a rede tenha tido um maior desenvolvimento no Brasil, em outubro de 2024 as ações apresentaram uma queda de 5% por conta de um sanduíche estar relacionado com um surto de E.coli nos Estados Unidos. Esta é uma bactéria que já habita no intestino humano sem causar nenhum tipo de agressividade, contudo caso seja uma comida contaminada pode levar a sintomas como diarreia e doenças graves. (Globo G1, 2024).

O fato causou uma comoção global onde vários investidores se viram preocupados e mobilizados devido a queda das ações e muitos consumidores desconfiados da rede. Isto afetou diretamente o mercado brasileiro, tendo em vista que a internacionalização do McDonald's é conectada entre as franquias e, as mídias digitais, publicam as notícias entre países. Para evitar uma maior queda nas ações, o restaurante se mobilizou e tentou solucionar o ocorrido abrindo as portas para a investigação da possível contaminação e, o veredito final foi uma contaminação nas cebolas fatiadas utilizadas no lanche “Quarteirão.”

Entretanto, em 2025 as vendas globais do McDonald's não se mantêm uma das melhores, registrando a maior queda de vendas desde o início da pandemia, com uma redução de 3,6% no período. Neste momento, a franquia está passando por uma guerra comercial, por conta dos preços que foram elevados devido à inflação mundial. Muitos compradores da marca são de baixa renda e não conseguem adquirir os hambúrgueres, e

mesmo que a marca esteja tentando combos de ofertas e outras estratégias relacionadas a logística de divulgação de seus produtos, sabe-se que o consumidor está passando por incertezas e dificuldades financeiras em muitas regiões do globo.

5. Considerações Finais

A questão da logística de produção e entrega do McDonald's vai muito além do tradicional que se conhece como os modelos de produção de Ford e Taylor, podendo se expandir para a questão de inovação, como no caso da parceria do McDonald's com o Wase que previa mostrar ao cliente qual o restaurante mais perto para que ele pudesse consumir um lanche ou ainda, a inteligência artificial, como no caso do Méqui Zap e o Méqui Sem Fila, que auxiliaram de forma significativa na automatização dos menus apresentados tradicionalmente nas paredes de seus estabelecimentos, trazendo a marca mais perto do cotidiano do cliente, para que ela fosse vista e consumida.

Estudando as iniciativas adotadas pela empresa ao longo de sua existência, fica evidente seu comprometimento, desde o início de suas operações, com a inovação, mesmo adotando uma estrutura tradicional de produção.

Outra questão relevante é a visível preocupação do McDonald's com a opinião do mercado global e de seu público consumidor, constituindo-se em uma rede que visa padronização de serviços, fachada e estilo, além de seguir um padrão global referente a preços e cardápio geral, mesmo considerando os produtos personalizados para cada país.

O estudo realizado, que teve por objetivo analisar as ações adotadas pela empresa durante a pandemia de Covid 19, demonstrou que é preciso se adaptar diante de cada necessidade que se apresente no mercado global, seja uma crise econômica, ou relacionada a doenças, como no caso da COVID-19. Ficou demonstrado que, mesmo uma marca tão consolidada como o McDonald's, viu a necessidade de buscar uma forma de se encaixar e pensar na ponta final, o consumidor, que é aquele que mantém as portas de qualquer lugar aberto. E fez isto adquirindo novas estratégias voltadas para campanhas, logísticas de entrega e inserção em novos ramos de mercado.

6. Referências

ARCOS DORADOS (2020) [Brasil] *McDonald's lança novo recurso "Méqui Sem Fila" em seu aplicativo no Brasil*. Disponível em: <<https://www.arcosdorados.com/brasil-mcdonalds-lanca-novo-recurso-mequi-sem-fila-e-m-seu-aplicativo-no-brasil/>>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL (2020) Lei nº 14.035, de 11 de agosto de 2020. Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para dispor sobre procedimentos para aquisição ou contratação de bens, serviços e insumos destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 12 ago. 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 maio 2025.

CABRAL, M. (2019) Como funciona a operação do McDonald's no Brasil. In *Revista Pagn*. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2019/02/como-funciona-operacao-do-mcdonalds-no-brasil.html>>. Acesso em: 17 maio 2025.

CHAPLIN, C. (1936) *Charlie Chaplin - Tempos modernos* (1936) - Legendado – Filme. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=WVK1oHItoWI>>. Acesso em: 17 maio 2025.

CONSUMIDOR MODERNO (2020) *Méqui Zap: McDonald's lança canal de atendimento pelo WhatsApp*. Disponível em: <<https://consumidormoderno.com.br/mequi-zap-mcdonalds-lanca-canal-de-comunicacao-pelo-whatsapp/>>. Acesso em: 20 maio 2025.

GARGIONI, A. (2023) Qual foi a estratégia do McDonald's para se tornar a maior referência em Fast Foods. *Newsletter V4 Company*. Disponível em: < <https://v4company.com/blog/cases-de-marketing/estrategia-do-mcdonalds>>. Acesso em: 27 maio 2025.

GIMENES, D. (2021) McDonald's vê recuo nas vendas, mas quer abrir mais 40 lojas no Brasil. *Veja Negócios*. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/economia/apesar-da-queda-nas-vendas-na-pandemia-mcdonalds-quer-expansao-no-brasil/>>. Acesso em: 20 maio 2025.

GLOBO G1, (2020) *Pandemia de covid-19 leva McDonald's a ter lucro 68% menor*. Site Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/28/pandemia-de-covid-19-leva-mcdonalds-a-ter-lucro-68-menor.ghtml>>. Acesso em: 17 maio 2025.

GLOBO G1, (2024) *Ações do McDonald's caem mais de 5% nesta quarta, após sanduíche ser relacionado a surto de E. coli nos EUA*. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/10/23/acoes-mcdonalds-surto-de-e-coli-nos-eua.ghtml>>. Acesso em: 27 maio 2025.

MARI, A. (2021) Quem Inova: Paulo Camargo, CEO da Arcos Dorados, fala sobre a digitalização do McDonald's. *Revista Forbes*. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/06/quem-inova-paulo-camargo-ceo-da-arcos-dorados-fala-sobre-a-digitalizacao-do-mcdonalds/>>. Acesso em: 20 maio 2025.

MASSA, R. (2022) O "Boom" das plataformas de Delivery no Brasil e suas consequências peculiares. *Portal Fundação Getúlio Vargas*. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/boom-plataformas-delivery-brasil-e-suas-consequencias-peculiares>>. Acesso em: 16 maio 2025.

MCDONALD'S (2021) *Publicação do McDonald's no Facebook da Campanha do*

“Méqui BBBox”. Disponível em: <
<https://www.facebook.com/McDonaldsBrasil/posts/meu-momento-a-prova-do-1%C3%A9der-de-hoje-%C3%A9-minha-e-voc%C3%AA-j%C3%A1-pode-pedir-o-seu-m%C3%A9qui-bb/3932661463439041/>>. Acesso em: 20 maio 2025.

NARDON, B. (2023) Estudo de caso McDonald's: como ele se tornou referência em Fast Food. *Blog G4 Educação*. Disponível em: <
<https://g4educacao.com/blog/estudo-de-caso-mcdonalds>>. Acesso em: 20 maio 2025.

NERY, C. (2020) Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. *Agência IBGE Notícias*. Site Disponível em: <
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>>. Acesso em: 20 maio 2025.

PIO, J. (2024) McDonald's é a marca de fast food mais consumida fora de casa no Brasil. *Revista Exame*. Disponível em: <
<https://exame.com/colunistas/empreender-liberta/sistema-mcdonalds-inovacao-pela-transformacao/>>. Acesso em: 30 maio 2025.

PUCPR (2021) *Festa do Pijama do McDonald's no BBB já é case de marketing*. Disponível em: < <https://posdigital.pucpr.br/blog/festa-do-pijama-mcdonalds-bbb>>. Acesso em: 20 maio 2025.

XV CURITIBA (2020) McDonald's doa mais mil refeições em Curitiba e outras cidades paranaenses na campanha McObrigado. *Site Oficial da Associação Brasileira de Franqueados McDonald's*. Disponível em: <
<https://www.abfm.com.br/noticia.php?not=250>>. Acesso em: 20 maio 2025.