



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**GABRIEL GOMES CALESCO**

**A GUERRA ENTRE RÚSSIA E UCRÂNIA: O IMPACTO DA SAÍDA DO  
MCDONALD'S DO TERRITÓRIO RUSSO E A RELEVÂNCIA DA MARCA**

**Assis/SP  
2022**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**GABRIEL GOMES CALESCO**

**A GUERRA ENTRE RÚSSIA E UCRÂNIA: O IMPACTO DA SAÍDA DO  
MCDONALD'S DO TERRITÓRIO RUSSO E A RELEVÂNCIA DA MARCA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Publicidade e Propaganda do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a): Gabriel Gomes Calesco**  
**Orientador(a): Márcia Valéria Seródio Carbone**

**Assis/SP**  
**2022**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

CALESCO, Gabriel Gomes.

**A guerra entre Rússia e Ucrânia:** O impacto da saída do McDonald's do território russo e a relevância da marca / Gabriel Gomes Calesco. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2022.

23 páginas.

1. Invasão Rússia-Ucrânia. 2. McDonald's.

CDD:  
Biblioteca da FEMA

# A GUERRA ENTRE RÚSSIA E UCRÂNIA: O IMPACTO DA SAÍDA DO MCDONALD'S DO TERRITÓRIO RUSSO E A RELEVÂNCIA DA MARCA

GABRIEL GOMES CALESCO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Márcia Valéria Seródio Carbone

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Ana Luisa Antunes Dias

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, meus pais e irmão, pelo apoio e carinho dado por toda minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço minha professora e orientadora Márcia pela vasta compreensão, pela imensa contribuição e ajuda dada não apenas para a realização deste trabalho, mas também em todo o meu período acadêmico.**

**Agradeço meus colegas da BigSix, Marcus, pela ideia inicial deste trabalho, também Márcio, Renan e Paulo, assim como Afonso e João, por todos os momentos de alegria, risadas e amizade.**

**Agradeço meus pais, Daniel e Rose, e meu irmão, Rafael, por todo apoio e conselho dado, pela compreensão em momentos de incerteza e por me inspirar a tentar ser uma pessoa melhor e sempre seguir em frente.**

“Tudo o que estamos dizendo é  
dê uma chance à paz.”

John Lennon  
(1940-1980)

## RESUMO

Este trabalho apresenta, em uma linha do tempo, as principais notícias sobre a operação de saída da gigante rede americana de fast-food McDonald's como reação pela guerra iniciada pela Rússia contra Ucrânia em fevereiro de 2022, assim como apresenta a reação e repercussão da suspensão e saída definitiva pelo público por meios de comunicação ao redor do globo.

**Palavras-chave: McDonald's. Rússia-Ucrânia. Guerra.**



## **ABSTRACT**

This paper presents, in a timeline, the main news about the exit operation of the giant American food chain McDonald's as a reaction to the war started by Russia against Ukraine in February 2022, as well as the reaction and repercussion of the suspension and exit by the public by the media around the globe.

**Keywords: McDonald's. Russia-Ukraine. War.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os irmãos McDonald, à esquerda Richard James "Dick" McDonald e à direita, Maurice James "Mac" McDonald .....	12
Figura 2 - Restaurante McDonald's em San Bernadino, CA. O primeiro inaugurado .....	12
Figura 5 - Pessoas fazendo fila no primeiro McDonalds aberto na Rússia em 31 de janeiro de 1990.....	14
Figura 6 - Linha do tempo ilustrativa que abrange os principais fatos sobre a saída da empresa.....	16
Figura 7 - Comparativo entre as marcas do Vkusno-i Tochka (esquerda) e McDonald's (direita).....	18

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. SURGIMENTO À EXPANSÃO NA UNIÃO SOVIÉTICA .....</b>	<b>12</b>
2.1. OS PRIMEIROS ANOS.....	12
2.2. A CHEGADA AO PAÍS SOCIALISTA.....	14
<b>3. LINHA DO TEMPO: DA SUSPENSÃO À VENDA .....</b>	<b>16</b>
3.1. MCDONALD'S ANUNCIA FECHAMENTO DE LOJAS NA RÚSSIA POR INVASÃO DA UCRÂNIA .....	16
3.2. CAOS E LONGAS FILAS NO ÚLTIMO DIA DE MCDONALD'S.....	17
3.3. SAÍDA DEFINITIVA DA RÚSSIA DEPOIS DE 32 ANOS .....	17
3.4. VENDA DE FRANQUIAS RUSSAS .....	18
3.5. SUBSTITUIÇÃO DO MCDONALD'S POR UMA NOVA MARCA .....	18
3.6. REPERCUSSÃO ECONÔMICA.....	19
3.7. REPERCUSSÃO DO PÚBLICO.....	19
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>20</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em fevereiro de 2022, após um período de suspense e tensão no leste europeu devido aos crescentes avanços russos em direção à Ucrânia, o país foi invadido e uma guerra foi instaurada. Desde então, milhões de pessoas se tornaram refugiados de guerra e milhares foram mortas (entre civis e militares). A Rússia se tornou um alvo para os países da Otan e recebeu diversas sanções econômicas que abalaram sua economia.

Não foram apenas os governos ocidentais que reagiram negativamente à invasão russa, mas também, mais de 300 empresas europeias e americanas retiraram seus negócios do solo russo, entre elas as gigantes da tecnologia, Apple e Microsoft, assim como de outros ramos, como Coca-Cola e McDonald's.

Vamos considerar o exemplo do McDonald's, que, imediatamente após o anúncio do fechamento das suas lojas, tornou-se o centro das atenções de vários portais de notícias do mundo, quando centenas de pessoas foram aos restaurantes antes que fossem desativados, fazendo com que se formassem grandes filas de pessoas e até mesmo engarrafamentos.

Dentre mais de 300 empresas, o McDonald's foi uma das corporações que agiram rapidamente para que seus negócios fossem retirados do país e também, que mais se destacaram midiaticamente, tornando-se um importante tópico a ser analisado no âmbito de como as grandes corporações decidiram se continuariam ou deixariam o solo russo em resposta ao conflito.

Por se tratar de um tema de estudo muito recente, é importante salientar que este trabalho não entrega em nenhum momento qualquer tipo de conclusão final sobre o assunto. Trata-se, sim, de expor uma visão mais detalhada sobre todo o ocorrido, focando na trajetória de uma empresa gigante em todo mundo, como o McDonald's, para que haja o entendimento da tomada de decisões feitas pela companhia em um cenário de conflito como este. A referência ao caso do McDonald's na Rússia é uma oportunidade para a reflexão sobre como uma marca forte pode, paralelamente ao conflito bélico, provocar tanto engajamento seja por meio da rede mundial de computadores, seja por intermédio de outros veículos, tais como TV, rádio, jornais, etc.

## 2. SURGIMENTO À EXPANSÃO NA UNIÃO SOVIÉTICA

### 2.1. OS PRIMEIROS ANOS

Os irmãos Richard James “Dick” McDonald e Maurice James “Mac” McDonald abriram, em 1940, o McDonald’s Bar-B-Q em San Bernadino, Califórnia. No começo, o restaurante tinha, no cardápio, pratos de churrasco e também hambúrgueres.



Figura 1 - Os irmãos McDonald, à esquerda Richard James "Dick" McDonald e à direita, Maurice James "Mac" McDonald

Fonte: [www.firstversions.com/2015/08/mcdonalds.html](http://www.firstversions.com/2015/08/mcdonalds.html)



Figura 2 - Restaurante McDonald's em San Bernadino, CA. O primeiro inaugurado

Fonte: Site McDonald's

Em 1948, oito anos após sua inauguração, o restaurante foi fechado por três meses para que fosse reformado e, logo após sua reabertura, foi implementado o serviço self-service drive-in. O cardápio, que antes era amplo, foi refeito e naquele momento teve apenas nove itens, sendo o mais famoso de todos o hambúrguer de 15 centavos.



Figura 3 - Cardápio do McDonald's em 1943

Fonte:

[www.firstversions.com/2015/08/mcdonalds.html](http://www.firstversions.com/2015/08/mcdonalds.html)



Figura 4 - Cardápio do McDonald's em 1955, anunciando a inauguração do estabelecimento em Des Plaines

Fonte:

[www.firstversions.com/2015/08/mcdonalds.html](http://www.firstversions.com/2015/08/mcdonalds.html)

De 1948 a 1954 houve poucas mudanças no cardápio e enquanto isso, o restaurante ia ganhando mais e mais popularidade. Até que, em 1954, o vendedor de multimixers Ray Kroc fica fascinado com toda a operação e, sabendo pelos irmãos McDonald que precisavam de um gerente de franquia nacional, ficou determinado a fazer com que a empresa crescesse. Logo no ano seguinte, Ray Kroc abre um restaurante McDonald's em Des Plaines, Illinois.

De 1955 a 1990 foram feitas várias adições ao cardápio, entre elas o famoso Big Mac. Também, durante esse período, o McDonald's expandiu de forma exponencial por todo o

mundo, chegando inclusive à então União Soviética com seu primeiro restaurante em Moscou, na Rússia.

## 2.2. A CHEGADA AO PAÍS SOCIALISTA

A rede de fast-food, que na época já era sinônimo de capitalismo, abriu seu primeiro restaurante, no território russo, em 31 de janeiro de 1990 e já sinalizava para a decadência do socialismo assim como o colapso da União Soviética, que estava próximo.



**Figura 3 - Pessoas fazendo fila no primeiro McDonald's aberto na Rússia em 31 de janeiro de 1990**

**Fonte: AP**

O slogan utilizado na abertura foi: “Se você não pode ir à América, venha ao McDonald’s em Moscou”.

Depois de 14 anos de negociações intensas, uma multidão formando uma fila de quase 500 metros finalmente pôde conhecer a rede de fast-food mais famosa do mundo. A inauguração teve início às 10 horas da manhã e o restaurante tinha 900 lugares disponíveis, sendo “o maior McDonald’s do mundo” até então.

Foram diversas as reações sobre o novo estabelecimento, algumas pessoas eram otimistas e outras pessimistas. Podia-se ouvir algo como “estamos interessados em tudo que é americano [...]. Viemos aqui porque achamos que seria uma experiência inesquecível” assim como “eles usarão esses pratos e copos descartáveis por um mês e meio. Depois voltam para pires e copos sujos, como temos em nossos restaurantes”.

Esses fatos aqui relatados nos remetem a um importante questionamento: toda essa veneração dos russos pelos produtos do McDonald's poderia ocorrer em relação a outra marca? É provável que sim. No entanto, não ocorreria com a insanidade acima relatada – supomos. E por que todo esse burburinho se deu com a gigante americana dos lanches?

A história do McDonald's é uma história de superação. A marca, ao longo do tempo, fortaleceu-se em todo o planeta. Há vários estudos a respeito da empresa. Observemos o que diz a pesquisadora da marca McDonald's:

*Há que se compreender nossa sociedade, denominada de “sociedade de imagens”, a partir da relação histórica e material que serve de sustentáculo para o desenvolvimento desse processo.*

*Parte da hipótese de que a marca se constitui em uma “ilusão de forma”, fruto da cultura descartável alimentada pelo capitalismo contemporâneo, no qual o valor de troca obriga à produção incessante de imagens para suprir o vazio que se faz presente nessa fugaz cultura. Ao tomar por base três temas relevantes, vai-se construindo a teia teórica, que acaba, igualmente, revelando uma teia simbólica, na qual cultura, subjetividade e fetichismo auxiliam na análise da marca McDonald's. Dentre as justificativas de o porquê da escolha dessa marca, encontra-se o fato de ela ser global e para consumo de massa. (FONTENELLE: 2022)*

Como se nota, a explicação dada pela estudiosa do fenômeno McDonald's é a de que a marca veio suprir a lacuna no interior desse homem pós-moderno. Talvez seja isso mesmo, dado o fato de muitas pessoas adoecerem, pelo simples fato de não conseguirem deixar de consumir os lanches. A verdade é que a obesidade tem-se tornado a patologia do século.



### 3. LINHA DO TEMPO: DA SUSPENSÃO À VENDA

Serão apresentados a seguir as principais notícias de portais jornalísticos que ilustram o percurso feito pelo McDonald's e traçam uma linha do tempo que nos ajuda a compreender melhor as decisões tomadas pela empresa assim como a repercussão disso em todo mundo.



Figura 4 - Linha do tempo ilustrativa que abrange os principais fatos sobre a saída da empresa

#### 3.1. MCDONALD'S ANUNCIA FECHAMENTO DE LOJAS NA RÚSSIA POR INVASÃO DA UCRÂNIA

Logo após os primeiros bombardeios, governos de inúmeros países lançaram um contra-ataque midiático e econômico contra a Rússia e logo após, gigantescas companhias decidiram retirar seus negócios do solo russo, de acordo com matéria do G1 e outros portais.

Após grande apelo de entidades para que a empresa fizesse um esclarecimento sobre o conflito, no dia 8 de março o McDonald's divulgou que fecharia temporariamente seus 850 estabelecimentos no país que contavam com mais de 62 mil funcionários. Por meio de nota divulgada à imprensa, a empresa também relatou uma doação de 5 milhões de

dólares ao Fundo de Assistência ao Funcionário assim como manteria os pagamentos integrais de salários aos funcionários ucranianos e russos.

Segundo noticiado em jornais no mundo todo, a população reagiu em polvorosa ao anúncio. Na mesma semana foram registrados movimentos intensos nas lanchonetes, principalmente em Moscou e, no último dia de funcionamento houve enormes filas de pessoas e carros no drive-thru.

### 3.2. CAOS E LONGAS FILAS NO ÚLTIMO DIA DE MCDONALD'S

No dia 14 de março, é noticiado o caos formado por pessoas que queriam um último sanduíche antes que os estabelecimentos fossem fechados. Houve relatos de cidadãos russos com diferentes opiniões tanto sobre o conflito quanto a saída de empresas norte-americanas, assim como pessoas que questionavam se era válida a resposta dessas corporações sobre a guerra.

Nesta mesma semana também foi notícia a venda online de produtos e embalagens do McDonald's a altos preços, que variavam de 50 mil a 100 mil rublos que, convertidos em real, valem em torno de R\$ 2300 a R\$ 4700.

### 3.3. SAÍDA DEFINITIVA DA RÚSSIA DEPOIS DE 32 ANOS

Diferente da suspensão temporária anunciada em 08 de março, desta vez, no dia 16 de maio, foi confirmada por meio de uma declaração oficial do CEO do McDonald's, Chris Kempczinski, a saída total da empresa do território russo:

*“O conflito na Ucrânia e a crise humanitária na Europa causaram sofrimento indescritível a pessoas inocentes. Como Sistema, nos juntamos ao mundo condenando a agressão e a violência e orando pela paz. Nossa prioridade número um desde o início desta crise foi – e continuará sendo – nosso povo. Estamos comprometidos com nossa comunidade mundial e devemos permanecer inflexíveis em nossos valores. Respeitar nossos valores significa que não podemos manter o McDonald's na Rússia”*

Após esse anúncio, a companhia adentrou ao grupo de gigantes empresas que fizeram o mesmo e acabaram com seus vínculos no país, tais como Amazon, Apple, Ford, Renault, GM, Google, Samsung, Starbucks, entre outras.

Com isso, foi iniciado o processo de venda de seus negócios no país.

### 3.4. VENDA DE FRANQUIAS RUSSAS

Em 19 de maio, três dias depois de anunciar a saída do país, o McDonald's faz um acordo com um empresário local russo chamado Alexander Govor, que já era franqueador da empresa e operava 25 estabelecimentos na Sibéria.

O novo proprietário afirmou também que manteria os 62.000 funcionários por no mínimo dois anos.

### 3.5. SUBSTITUIÇÃO DO MCDONALD'S POR UMA NOVA MARCA

Completando o processo de saída dos negócios locais, em 12 de junho, foi notícia a criação de uma nova rede de fast-food russa após a venda dos restaurantes da gigante americana e, em pouco menos de um mês, alguns estabelecimentos já operavam sob nova identidade e novo slogan: “O nome muda, mas o amor permanece”.

Prometendo uma mudança nada radical e que mantenha o mesmo padrão da empresa norte-americana, o “Vkusno-i Tochka” ou “Saboroso e Ponto” em português, afirma que continuará com os mesmos funcionários, mesmo padrão dos produtos assim como manteria os preços acessíveis, porém corrigidos pela inflação.



**Figura 5 - Comparativo entre as marcas do Vkusno-i Tochka (esquerda) e McDonald's (direita)**

**Fonte: [www.wix.com/blog/2022/07/future-of-logos/](http://www.wix.com/blog/2022/07/future-of-logos/)**

O primeiro estabelecimento da nova rede foi aberto no mesmo local onde o primeiro McDonald's foi inaugurado há 32 anos e, conforme se desenvolvem os planos para o novo negócio e afirmações do novo dono, fica claro que o objetivo da companhia substituta é manter o máximo possível a identidade da rede americana, como se não houvesse tido mudança alguma.

### 3.6. REPERCUSSÃO ECONÔMICA

A Rússia representa 9% do faturamento total do McDonald's e 3% de seu lucro operacional, logo, fica clara a importância desse mercado para a empresa. Com a retirada dos negócios, a rede de fast-food prevê um impacto de US\$ 1,2 bilhões a US\$ 1,4 bilhões e analistas estimam que a empresa perca US\$ 50 milhões ao mês enquanto mantém seus negócios fechados.

Não se tornaram públicos os números pelos quais os 850 restaurantes do McDonald's foram vendidos.

### 3.7. REPERCUSSÃO DO PÚBLICO

No último dia de McDonald's antes do seu fechamento no domingo dia 13 de março, foram registradas grandes filas de pessoas e carros no drive-thru nas lanchonetes de Moscou. O público não perdeu tempo em garantir um último sanduíche antes que a companhia do ocidente fechasse as portas.

Segundo a agência de notícias global Agence France-Presse (AFP), muitas pessoas parecem não ter gostado da notícia e muitos relatos são de pessoas que basicamente culpam empresas de deixarem a Rússia simplesmente por serem do ocidente, ou pelo fato de sanções serem impostas por países ocidentais, e não se queixam de quem realmente começou o conflito.

Logo após a notícia da suspensão dos restaurantes ter sido anunciada, várias pessoas compraram lanches e outros produtos e colocaram à venda na internet e, inclusive, um homem colocou mais de 50 lanches na geladeira para revende-los. As publicações foram feitas no Avito, um site de classificados russos com categorias para empregos, carros, imóveis e serviços, e os anúncios variavam de preços entre 50.000 rublos a 100.000 rublos que convertidos para a nossa moeda, valem de R\$ 2300 até R\$ 4700.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como em sua inauguração, que pavimentou a estrada que muitas outras empresas capitalistas dos Estados Unidos iriam percorrer adentrando a então União Soviética e o que depois se tornaria a Rússia, a saída caótica da empresa fez com que muitas outras gigantes companhias estadunidenses seguissem seu exemplo e suas decisões, fazendo com que retirassem seus negócios do país de maneira parecida com o McDonald's.

É difícil ter respostas para perguntas como “Por que tantas empresas saíram de um país onde tinham tanto lucro?” ou então, “O que fez com que essas companhias decidissem sacrificar sua marca saindo de um lugar onde tinham tanto valor e rentabilidade? Foi por pressão, forma de protesto e/ou algum tipo de punição?”. De fato, a crítica negativa global sobre a decisão de começar e manter essa guerra fez com que a pressão para que a Rússia revesse essa decisão fosse gigantesca, pressão essa que caiu também sobre as costas de inúmeras corporações que atuavam no mercado russo e que tinham que fazer alguma declaração se manteriam ou não suas atividades em um lugar onde este tipo de conduta era admissível.

No caso do McDonald's, principalmente após a declaração do CEO Chris Kempczinski em março de 2022, nota-se que a corporação parece ter preocupação ética, pois um dos motivos pelos quais o McDonald's saiu da Rússia, em sua declaração, é a de que os valores da empresa não permitiam que continuassem ali. Ao que se vê, os valores de ética e de direitos humanos da empresa são benquistos, visto que esses fatores foram realmente levados em conta para uma decisão tão grande. Em uma realidade onde grandes corporações podem fazer tudo ao alcance para aumentar suas riquezas e poder, eticamente ou não, há a reflexão de que nem todas empresas gigantescas podem ter a mesma linha de pensamento, focando apenas no capital, mas também mantendo a realidade de seus clientes em suas decisões.

## 5. REFERÊNCIAS

- Após 3 décadas, McDonald's anuncia saída total da Rússia.* (16 de Maio de 2022). Acesso em 15 de Julho de 2022, disponível em G1: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/05/16/mc-donalds-anuncia-que-deixara-russia.ghtml>
- Aquino, M. (19 de Maio de 2022). *McDonald's venderá unidades na Rússia para empresário local.* Acesso em 6 de Julho de 2022, disponível em Metrôpoles: <https://www.metropoles.com/mundo/economia-int/mcdonalds-vendera-unidades-na-russia-para-empresario-local>
- Dean, G. (11 de Março de 2022). *Insider.* Acesso em 8 de Maio de 2022, disponível em Insider: <https://www.businessinsider.com/mcdonalds-russia-history-big-macs-soviet-union-american-ukraine-restaurant-2022-3>
- Fontenelle, I. A. (2002). O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável. Em I. A. Fontenelle, *O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável* (1ª ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Boitempo.
- Goldstein, K. (10 de Julho de 2022). *The Future of Logos: A Look Ahead.* Acesso em 19 de Julho de 2022, disponível em Wix Blog: <https://www.wix.com/blog/2022/07/future-of-logos/>
- McDonald's anuncia fechamento de lojas na Rússia por invasão da Ucrânia.* (8 de Março de 2022). Acesso em 28 de Junho de 2022, disponível em ISTOÉ Dinheiro: <https://www.istoedinheiro.com.br/mcdonalds-anuncia-fechamento-de-lojas-na-russia-por-invasao-da-ucrania/>
- McDonald's reabre com novo nome na Rússia... Leia mais em <https://www.cartacapital.com.br/mundo/mcdonalds-reabre-com-novo-nome-na-russia/>.* O conteúdo de CartaCapital está protegido pela legislação brasileira sobre direito autoral. Essa defesa é necessária. (12 de Junho de 2022). Acesso em 16 de Julho de 2022, disponível em Carta Capital: <https://www.cartacapital.com.br/mundo/mcdonalds-reabre-com-novo-nome-na-russia/>
- McDonald's To Exit from Russia.* (2022 de Maio de 16). Acesso em 15 de Julho de 2022, disponível em McDonalds: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/en-us/our-stories/article/ourstories.mcd-exit-russia.html>

- McDonalds.* (s.d.). Acesso em 8 de Maio de 2022, disponível em McDonalds: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>
- McDonald's chega a acordo para vender restaurantes na Rússia a empresário local.* (19 de Maio de 2022). Acesso em 15 de Julho de 2022, disponível em G1: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/05/19/mcdonalds-chega-a-um-acordo-para-vender-restaurantes-na-russia-a-empresario-local.ghtml>
- McDonald's e Renault anunciam saída definitiva da Rússia.* (16 de Maio de 2022). Acesso em 15 de Julho de 2022, disponível em Folha de São Paulo: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/05/mcdonalds-e-renault-anunciam-saida-definitiva-da-russia.shtml>
- McDonald's se 'despede' da Rússia com longas filas por último sanduíche.* (14 de Março de 2022). Acesso em 6 de Julho de 2022, disponível em G1: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/03/14/russos-fazem-longas-filas-por-um-ultimo-sanduiche-na-despedida-do-mcdonalds-do-pais.ghtml>
- Mihalcik, C., Lord, S., & Reichert, C. (8 de Junho de 2022). *Companies That Have Left Russia: The List Across Tech, Entertainment, Finance, Sports*. Acesso em 15 de Julho de 2022, disponível em CNET: <https://www.cnet.com/news/politics/companies-that-have-left-russia-the-list-across-tech-entertainment-finance-sports/#:~:text=Amazon%3A%20The%20online%20giant%20suspended,Apple%20Pay%20in%20the%20country.>
- Uncle Vanya: a marca que quer substituir o McDonald's na Rússia.* (18 de Março de 2022). Acesso em 18 de Julho de 2022, disponível em Meio e Mensagem: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2022/03/18/uncle-vanya-a-marca-que-quer-substituir-o-mcdonalds-na-russia.html>
- Zanatta, P. (16 de Março de 2022). *Na internet, russos vendem produtos do McDonald's após suspensão da rede no país.* Acesso em 6 de Julho de 2022, disponível em CNN: [https://www.cnnbrasil.com.br/business/na-internet-russos-vendem-produtos-do-mcdonalds-apos-suspensao-da-rede-no-pais/?utm\\_source=social&utm\\_medium=twitter-feed&utm\\_campaign=business-cnn-brasil&utm\\_content=link](https://www.cnnbrasil.com.br/business/na-internet-russos-vendem-produtos-do-mcdonalds-apos-suspensao-da-rede-no-pais/?utm_source=social&utm_medium=twitter-feed&utm_campaign=business-cnn-brasil&utm_content=link)