

Hambúguer emergente

Mercados emergentes como o brasileiro vem recebendo maior atenção de grandes redes de fast-food, como o gigante americano McDonald's. O motivo é bastante simples: o potencial ainda não explorado de consumidores. Com nítidos sinais de saturação nos Estados Unidos, o McDonald's aposta alto no Brasil. Enquanto nos Estados Unidos as vendas indicam poucas perspectivas de crescimento, as filiais brasileiras estão apresentando saltos elevados com a emergência do novo consumidor de classe C, conquistados a partir do Plano Real. A importância do mercado brasileiro é tamanha que a matriz americana está reestruturando a administração da rede brasileira de franqueados e nomeando um novo presidente para cuidar melhor da área.

Os arranhões na marca começam a ser sentidos nos Estados Unidos, principalmente no sensível bolso dos franqueados. Com 12 mil lojas nesse país, e faturamento acima de 15 bilhões de dólares em 1996, a rede americana cresceu demais. Reportagens recentes das revistas Time e Business Week apontam a insatisfação dos donos de lojas com a frenética política de expansão. Eles alegam que, na tentativa de ganhar mercado contra os concorrentes, o McDonald's abre pontos muito próximos entre si, canibalizando a margem de lucro, e que as campanhas de marketing de cadeia não atraem o público. Muito embora a rede ainda domine com folga o mercado de hambúguer nos Estados Unidos, a sua participação caiu de 42,3% para 41,9% entre 1995 e 1996. O principal concorrente, o Burger King, tem quase 20%. Em 1996, as vendas do McDonald's no território americano cresceram apenas 3%. Já no Brasil, o problema parece distante. O mercado brasileiro ainda está verde. Nos Estados Unidos, o McDonald's trabalha sua imagem no segmento de conveniência, enquanto no Brasil ele constitui opção de programa para a família. E existem muitas cidades brasileiras ainda a atingir em um programa de expansão, cuja meta é faturar cerca de US\$ 2 bilhões contra os US\$ 690 milhões de 1996, chegar a 750 lojas contra as atuais 370 e cerca de 55 mil funcionários contra os atuais 26 mil. Em resumo, expandir e fazer do Brasil- que é a oitava rede entre os 101 países servidos pelo McDonald's, -a quinta maior operação do grupo no mundo.

1. Comente os objetivos organizacionais do McDonald's.
2. Comente a estratégia organizacional do McDonald's quanto ao mercado.
3. Em que aspectos a estratégia do McDonald's não deu certo nos Estados Unidos? Qual a diferença de postura do McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos?
4. Como você classificaria o McDonald's frente aos seus negócios no mundo?