

## Estudo de Caso Ilustrado

### Administrando o Ambiente na McDonald's

Uma população cada vez mais consciente da relação entre sal, gordura na alimentação e saúde, junto a preocupações com o meio ambiente e uma queda no ímpeto das vendas, estão forçando a McDonald's a olhar de modo diferente o mercado de refeições rápidas que ela dominou durante tantos anos.

Considere as estatísticas da McDonald's, a maior cadeia americana de *fast-food*. Apesar das vendas em 1990 terem passado de 18 bilhões de dólares, quase um terço desse valor veio de operações em outros países. As vendas domésticas, em contraste, estão estabilizando, e a percentagem de crescimento vem se reduzindo há oito trimestres seguidos. Depois de um desempenho ruim no segundo trimestre de 1990, os analistas de valores da Prudential Bache baixaram o *status* da McDonald's, sugerindo vender suas ações ao invés de mantê-las, mesmo com a classificação da empresa como uma das 500 da revista *Fortune* e com sua inclusão na *Dow-Jones 30 Industrials*.

O que os críticos podem não estar vendo, entretanto, é a tradição de resiliência da McDonald's, sua conhecida agilidade em encontrar soluções para problemas difíceis. Um problema é enfrentar o objetivo tradicional de abrir mais 500 unidades a cada ano, numa época em pontos de vendas bem localizados estão se tornando escassos e caros. (para a McDonald's a expressão *bem localizados* significa que eles podem usar de padrões de demografia e de tráfego para prever se local irá gerar uma certa quantidade de dólares por ano). O custo de abrir uma nova loja cresceu em 10,2% em 1989, mas as vendas subiram apenas 1,6% no mesmo período. Essas considerações vêm a muito impedindo a McDonald's de se expandir para muitas cidades menores. A solução? A empresa está experimentando um conceito de restaurante para as cidades pequenas da década de 1950 e abriu o primeiro Golden Arch Café em Hartsville, Tennessee, em 1989. O fato de não usar o nome da McDonald's dá à empresa mais liberdade para experimentar novas idéias, dizem os administradores. Outro problema é a crescente competição da Pizza Hut, pertencente à Pepsi Co., da Taco Bell e da Kentucky Fried Chicken, que

oferecem menu variados. Em resposta, a McDonald's está acelerando a introdução de novos itens no cardápio. Tradicionalmente, ela testava a venda de novos itens do cardápio durante uma média de cinco anos antes de introduzi-los em nível nacional, mas agora está testando alguns itens mais saudáveis, que não contêm hambúrguer, com planos de levar mais promissores para distribuição em todo país o mais rápido possível.

A McDonald's também precisou enfrentar críticas quanto ao conteúdo de gordura em seu cardápio. Em resposta passou a usar apenas óleo vegetal em suas famosas batatas fritas e reduziu a quantidade de gordura nos hambúrgueres, introduzindo em abril de 1991 o McLean de Luxe, 91% livre de gordura. Reduziu em 30% o sódio em suas panquecas e tirou também o glutamato monossódico de seus chicken Mc-nuggets. Como diz Ed Rensi, COO (Chief Operating Officer) da McDonald's, "deixamos as condições de mercado, o meio ambiente e nossos clientes nos guiarem estrategicamente."

Agora a empresa está no processo de seguir outro "guia" ambiental, abandonando suas embalagens de espuma plástica.

A decisão de passar a usar embalagens de papel, em substituição às de isopor, foi difícil, cara e ainda continua sujeito a controvérsias. A empresa tem uma história de preocupação ambiental, e inicialmente das embalagens de papel para as de isopor em meados dos anos 70, quando pesquisadores insistiram na redução da quantidade de papel usado, para impedir a devastação das florestas. Nos anos 80 a empresa reduziu ainda mais o lixo sólido, diminuindo a espessura de seus canudinhos e embalagens. A McDonald's tornou-se a primeira empresa a assinar um acordo voluntário, em 1987, para abandonar o tipo de poliestireno (espuma plástica) que é fabricado com o uso de clorofluorocarbonos (CFC), prejudiciais a camada de ozônio.

Ainda assim, a companhia era criticada pela quantidade de lixo sólido que gerava, inclusive uma quantidade anual de 20.000 toneladas de lixo

de poliestireno. A McDonald's assumiu a liderança na reciclagem, iniciada em Massachusetts o que provavelmente o maior programa do mundo. Ali, o poliestireno proveniente de 450 lojas McDonald's de New England era convertido em resina plástica e vendido a empresas fabricantes de produtos plásticos, inclusive as bandejas da próprias McDonald's. A companhia se comprometeu a gastar 100 milhões de dólares por ano nos dois anos seguintes em esforços de reciclagem.

Em seguida embarcou num programa destinado a educar a população americana sobre a reciclagem de poliestireno. Os estudos iniciais mostraram uma participação de 70% dos consumidores dentro das lojas. Os críticos diziam, entretanto, que mesmo a espuma plástica sem o CFC podia prejudicar a atmosfera durante o processo de fabricação. Além disso, afirmavam, a reciclagem só funcionava para as refeições feitas nas lojas; mais da metade das vendas da McDonald's é para viagem.

Em resposta, os fabricantes de plásticos argumentavam que o consultor externo contratado pela McDonald's descobriu que o material não continha substâncias tóxicas, gastava menos energia do que o papel para ser produzido e não exigia o corte de árvores.

Mas os protestos continuaram. Em outubro de 1990, a Earth Action Network quebrou vitrines e vandalizou uma loja em San Francisco. Um movimento de crianças de escola, chamado de Kids Against Polystyrene ("crianças contra o poliestireno") insistia para que as pessoas boicotassem a McDonald's. Foi iniciada uma campanha de devolução (Sand-It-Back), encorajando os consumidores a mandar pelo correio suas embalagens de styrofoam para a sede da corporação em Oak Brook, Illinois.

Em agosto de 1990, a empresa anunciou uma aliança estratégica com o fundo de Defesa Ambiental, baseado em Washington, D.C., para produzir o primeiro estudo conjunto sobre o problema do lixo nos serviços de alimentação. O resultado foi um programa ambicioso de 42 iniciativas para produzir o lixo da McDonald's e o impacto ambiental de determinadas práticas, como o uso de sacos de papel alvejado.

A mudança mais notável foi o abandono, em novembro de 1990, das embalagens de isopor em formato de concha, características da McDonald's, em favor das de papel.

Ironicamente, as embalagens de papel para sanduíche não podem ser recicladas. Entretanto, elas irão reduzir o volume de lixo em 90%; o material continuará indo para aterros sanitários, mas ocupará menos espaço. Além disso a McDonald's está lançado um programa de reciclagem para reduzir o lixo produzido atrás dos balcões, que representa 80% do lixo gerado numa loja McDonald's. (Um terço é representado pelas caixas de papelão corrugado usadas para transporte de suprimentos).

A filosofia que orienta a McDonald's, criada por seu fundador Ray Kroc, é que o cliente é o rei. Hoje em dia, entretanto, essa linha mestra parece menos clara, já que não há "uma voz" que fale pelo mercado. Atualmente a McDonald's, junto com outras corporações, está descobrindo que suas decisões devem refletir as opiniões de muitos *stakeholders*

Fonte: STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995

### Questões

1. A McDonald's tomou a decisão certa com relação a reciclagem?
2. Se fosse você a tomar a decisão, o que teria escolhido fazer? Por quê?
3. A McDonald's interpretou corretamente as preocupações ambientais que chegavam a ela?
4. Por que seus esforços iniciais de educação e reciclagem não foram muito bem sucedidos?
5. Observe os elementos do ambiente de ação indireta. Que variável ou variáveis tiveram um papel importante ao influenciar as decisões da McDonald's?
6. A McDonald's respondeu à variável ou às variáveis correta(s)?