

## O chefe da virada no Burger King

Janet Adamy

A rede de hambúrguer que tem o segundo maior número de pontos de venda no mundo, depois da McDonald's Corp., está a estratégia pôr no cardápio produtos mais caros ao lado de sanduíches de US\$ 1 para atrair consumidores com menos dinheiro. A empresa planeja lançar este ano um novo conceito, o Whopper Bar, uma lanchonete menor e estilosa especializada no hambúrguer que é o carro-chefe da rede.

Chidsey, um contador e advogado de 45 anos, falou recentemente ao Wall Street Journal. A seguir, trechos da entrevista:

**WSJ:** Há apenas seis anos, as pessoas estavam escrevendo o obituário do fast food, enquanto restaurantes "fast casual" como a Panera Bread (rede de padarias que servem café, diferentes tipos de pão e também saladas e sopas) começavam a crescer. Hoje as empresas de fast food estão entre as poucas redes de restaurantes com bom desempenho. O que aconteceu?

**John Chidsey:** Acho que o "fast casual" fez um grande serviço ao assustar os restaurantes de serviço rápido e fazer com que eles se ajeitassem. Veja os novos produtos lançados pelo McDonald's, Taco Bell ou por nós mesmos. Acho que todo o setor fez um trabalho muito melhor nos últimos quatro ou cinco anos para melhorar a qualidade dos produtos, aumentar a variedade da oferta.

Na área de hambúrgueres, é triste para a economia como um todo, mas nós nos beneficiamos com a pressão que as pessoas sentem do ponto de vista de renda disponível. As pessoas que não podem se dar ao luxo de ir a um Applebee's (...) - nós somos os beneficiários desse aperto. É duro, para mim, imaginar que a economia pode ficar tão ruim que alguém não possa pagar um Double Cheeseburger do McDonald's ou um Whopper Jr. nosso por US\$ 1. Se você for à mercearia, duvido que ache alguma coisa por menos de US\$ 1.

**WSJ:** Quais foram as chaves para a reformulação da sua empresa?

**Chidsey:** Diria que o mais importante foi achar quem era nosso cliente-alvo, descobrir quem era o "superfã" e não perder nosso tempo tentando ser tudo para todo mundo.

**WSJ:** Grande parte do crescimento da sua empresa nos próximos anos virá do exterior. Como ela pode se expandir internacionalmente e em que mercados o sr. está mais interessado?

**Chidsey:** Estamos em [quase] 70 países. E não é que precisamos entrar em mais 30. O que realmente precisamos é nos concentrar naqueles em que estamos. Precisamos ser muito maiores na Alemanha. Precisamos ser muito maiores no Reino Unido. Precisamos ser muito maiores no Japão.

**WSJ:** Outros executivos do Burger King dizem que a empresa não tem planos de fazer um novo programa de café nos EUA que exigiria que as franquias comprassem equipamentos novos e caros, mesmo que o seu concorrente mais direto, o McDonald's, esteja fazendo isso e vendendo latte e capuccino. Por que vocês não fazem o mesmo?

**Chidsey:** Nos EUA, a razão é muito simples. Nosso negócio de café da manhã, comparado com o do McDonald's, está subdesenvolvido. Ganhamos muito mais dinheiro se destinarmos nossos recursos de publicidade e nossos esforços em produtos só ao café da manhã em geral do que se entrarmos no café.

**WSJ:** O sr. acrescentou salada aos menus, mas outros executivos dizem que elas não vendem muito. Por que mantê-las?

**Chidsey:** Se a sua marca promete "Peça do seu jeito", não dá para que uma mãe ou um pai chegue com os filhos ao Burger King e diga: 'Não vou ficar aqui, vou ao McDonald's ou ao Wendy's porque lá posso comer uma salada'. Por que ter maçã frita, macarrão com queijo,

suco de maçã e bebidas divertidas para crianças? Posso dizer-lhe que a grande maioria dos pais não substitui [esses itens nas refeições dos filhos]. Acho que é preciso tê-los para que, quando as pessoas disserem 'Prefiro que meu filho ou minha filha coma cenoura ou maçã frita', [o item] esteja lá.

**WSJ:** Como o sr. acha que o fast food será em 50 anos?

**Chidsey:** Acho que há muito mais espaço para aumentarmos a qualidade. Como a nova grelha que lançamos. Se quiser, você pode pôr uma costeleta de porco nela. Poderíamos fazer churrasco.

**WSJ:** Como o sr. acha que os hábitos do consumidor vão mudar?

**Chidsey:** O drive-thru cresce cada vez mais na América Latina e na Europa. É engraçado como as pessoas ficam com menos tempo conforme progredem economicamente. Todo mundo entra na cultura do drive-thru, do comer depressa e em trânsito.

**WSJ:** Antes de sua chegada, o Burger King teve uma alta rotatividade no cargo que o sr. ocupa. Isso tornou seu trabalho mais difícil?

**Chidsey:** A posição de diretor-presidente é a mais superestimada do mundo. Se você quiser saber por que o Burger King tem sido bem-sucedido nos últimos cinco anos, é pela qualidade da equipe.

**WSJ:** O sr. acha que acabou o tempo de matérias-primas baratas?

**Chidsey:** Todos temos de pensar que, no pior dos casos, vamos viver num mundo de 3%, 4%, 5% [de aumento do custo de matérias-primas para o Burger King este ano], não só por causa de coisas como o álcool. À medida que o mundo fica mais rico, mais e mais pessoas querem proteínas, mais e mais pessoas querem comer muito mais coisas que vão puxar o preço da sua matéria-prima básica para cima em todo o mundo.

**WSJ:** Com que frequência o sr. come no Burger King e o que é que come?

**Chidsey:** Provavelmente em média três dias por semana. Adoro os Stackers aqui nos EUA. Tenho uma fraqueza por Chicken Fries. Mas acho que escolheria o Whopper porque era isso que eu comia quando criança.

**WSJ:** Parece que já existe um restaurante de fast food em cada esquina. Onde vocês podem crescer nos EUA?

**Chidsey:** Existem cerca de 14.000 McDonald's nos EUA; há cerca de 7.200 Burger Kings. É uma diferença de dois para um. Mas existem 3.500 McDonald's que não têm um Burger King num raio de 5 km deles. Se você puder entrar nesses 3.500 pontos onde não há concorrência dentro de 5 km, é basicamente 50% de crescimento. Serão necessários dez anos só para cobrir essa diferença.

**Fonte:** Valor Econômico, São Paulo, 4, 5 e 6 abr. 2008, Empresas, p. B9