



FRANQUIAS: um estudo de caso do Burger King

FRANCHISING: the case of Burger King

Arthur Garcia Silveira – arthurgsilveira1@gmail.com
Bacharel em Administração pela UNESP – Jaboticabal – SP – Brasil

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli – lesleyattadia@uol.com.br
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Jaboticabal – SP – Brasil

Prof. Me/Doutorando André Cavalcante da Silva Batalhão – andre.ciamb.ufg@gmail.com
Universidade Federal de Goiás (UFG) – Goiânia – GO – Brasil

RESUMO

O conceito de franquias e seus modelos de negócio têm sido amplamente divulgados em todo o mundo, reunindo um número ascendente de investidores. No último século as franquias têm sido associadas ao conceito de comércio livre e à oportunidades de novas fontes de renda, com o objetivo de motivar e propagar o espírito empreendedor que levou a tantas histórias de sucesso espalhadas ao redor do mundo. O aumento do mercado de franquias é acompanhado por um crescimento no número de franqueadores oferecendo uma diversidade de propostas de negócios alicerçados em vários segmentos mercadológicos. Neste senso, o objetivo deste estudo foi identificar as principais variáveis do segmento de franquias, considerando suas principais características empresariais por meio de um estudo de caso. O método utilizado foi de abordagem predominantemente qualitativa, que permitiu capturar informações e sustentar as conclusões do estudo, integrando diferentes aspectos da pesquisa de maneira complementar. A marca Burger King tem direcionado suas ações para aquisições de lojas próprias, diferenciando-se, em alguns aspectos, de suas principais concorrentes.

Palavras-chave: Gestão de franquias; diferencial competitivo; Burger King.

ABSTRACT

The franchising concept and its business models have been widely disseminated around the world, bringing together an ascending number of investors. In the last century franchising have been associated with the concept of free trade and the opportunities of new sources of income, with the aim of motivating and spreading the entrepreneurial spirit that has led to so many success stories spread around the world. The increase in the franchising market is accompanied by an increase in the number of franchisors offering a diversity of business proposals based on several market segments. In this sense, the aim of this study was to identify the main variables of the franchise segment, considering its main business characteristics through a case study. The method used was of a predominantly qualitative approach, which allowed to capture information and support the study conclusions, integrating different aspects of the research in a complementary way. The Burger King brand has directed its actions towards acquisitions of its own stores, differing in some aspects from its main competitors.



Keywords: Franchising management; competitive differential; Burger King.

DOI:

1 INTRODUÇÃO

As franquias são um modelo de negócio dinâmico, com responsabilidades corporativas externas e internas, em que seu desenvolvimento é notoriamente indissociável de aceitáveis níveis de maturidade e estabilidade empresarial.

Toledo e Proença (2005) afirmam que a franquia, ou *franchising*, viabiliza a criação de empresas que por si só não teriam capacidade, seja em estrutura, tecnologia ou recursos, para a correta participação no mercado. O modelo auxilia empresários que desejam ser dono de um negócio próprio, porém com o auxílio de gestores experientes e com o *know-how* já estabelecido e testado por tentativas anteriores.

O que caracteriza e identifica uma franquia das demais empresas no mercado é a capacidade de padronização e replicação de um modelo pré-estabelecido (BORINI et al., 2013). Essa padronização permite aos empresários seguir procedimentos e métodos que possuem intrinsecamente o sucesso de sua replicação em outros momentos. Apesar dos riscos e muitas vezes altos investimentos, as franquias crescem no Brasil de maneira rápida.

De acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2016), o faturamento do setor em 2015 foi de aproximadamente 140 bilhões de reais. São mais de 3 mil redes no país, sendo que essas empresas totalizam um montante de 138 mil lojas no Brasil, gerando cerca de 1,19 milhões de empregos diretos. Em contraste com o cenário de retração do PIB e diminuição do consumo, observa-se que foram abertas, em 2015, mais 12.700 unidades. Segundo Olivo et al. (2008), apesar do baixo ou nenhum crescimento da economia nos últimos anos, o setor de franquias apresenta um crescimento acima do PIB, demonstrando, assim, ser um setor resistente às crises e mais dinâmico do que empresas tradicionais.

O impacto econômico de modelo é alvo de discussão, na busca do entendimento da função social econômica nos países (OLIVO et al., 2008). Combs e Ketchen (2003) afirmam que cerca de 40% das vendas realizadas pelo varejo nos Estados Unidos é realizada através de



franquias. Esse setor representa nos Estados Unidos cerca 9,8 milhões de empregos diretos, sendo então um dos maiores empregadores no país norte americano.

Sendo assim, diversas empresas apresentam casos de sucesso de aplicação de modelos de *franchising* no Brasil. Podemos citar como exemplos o McDonald's, Habib's, Arezzo, Bob's, CCAA, Wizard e o Subway. Nota-se que os mais variados setores da economia estão cobertos por esse modelo de negócio. Segundo a ABF (2016), os três principais setores são: Negócios, Serviços e Outros Varejos (32.421); Alimentação (23.932 unidades); Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (21.343 unidades).

Entretanto, nem todas as franquias conseguem obter o sucesso de terem a marca reconhecida e conquistar o público. No presente artigo utilizar-se-á o caso do Burger King, uma rede de franquias norte-americana que vem crescendo no Brasil. Com um modelo diferente e buscando superar os concorrentes como McDonald's e Subway, o Burger King cresce a partir de lojas próprias e franquias convencionais.

Surge então a dúvida sobre como é o processo de franquia dessa empresa. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi identificar as principais variáveis do segmento de franquias, considerando suas principais características empresariais por meio de um estudo de caso.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

As franquias são partes de um modelo de estratégia que a organização pode se utilizar para disponibilizar seus produtos a novos mercados e a um maior número de consumidores (CHIERTO, 2005). Para Borini et al. (2013), esse modelo está mais relacionado com a elaboração de padrões que sejam universais a todo o plano de negócio. Isso se deve ao fato de franquias trabalharem suas operações, marcas, produtos e serviços, bem como as características operacionais e de gestão de modo igual em toda a rede.

Segundo a *International Franchise Association (IFA)*, *franchising* significa: um acordo ou licença entre duas partes, que dá um grupo de pessoas, os franqueados, o direito de negociar ou utilizar um produto, marca ou negócio. O franqueado tem o direito de utilizar o produto, marca ou negócio do franqueador e em troca tem o dever de pagar certas taxas e



royalties ao franqueador. O franqueador tem ainda o dever de dar suporte, de uma forma geral ao franqueado. (IFA, 2016).

As franquias, no Brasil, são regidas pela Lei nº 8.955 de 15 de Dezembro de 1994. A lei interpreta que o modelo de franchising é quando o franqueador disponibiliza ao franqueado o direito de uso de marca e patente, tendo assim a vantagem de acesso a distribuição, seja ela exclusiva ou não, em determinado local. A lei ainda disserta sobre o uso de tecnologias e modelos de gestão que podem ser implantadas no sistema por parte do franqueador.

Destaca-se que a lei exige que não haja vínculo empregatício entre o franqueado e o franqueador, tornando a remuneração de maneira direta ou indireta. A não empregabilidade torna-se necessária, pois apesar do franqueado ter decisões estratégicas limitadas, ele não deve ser submetido a relações trabalhistas, como por exemplo, o controle de sua jornada de trabalho. No quadro a seguir é possível visualizar as definições dos termos que envolvem o *franchising*.

Quadro 1 – Terminologia do Franchising.

| | |
|-------------|---|
| Franqueador | É a possuidora da marca, serviços, tecnologia, produtos e tudo o que envolve o modelo desenvolvido pela detentora, que explora comercialmente a cessão do direito de uso de tais características. |
| Franqueado | Detentora dos direitos de uso da marca, serviços, tecnologia, produtos e o modelo de negócio desenvolvido pelo franqueador. |
| Royalties | Quantia paga pelo franqueado ao franqueador pelo direito de uso dos atributos do modelo de negócio. |

Fonte: IFA (2016).

Esse processo de disponibilização de marca e seus atributos requer controle por parte do franqueador. De acordo com Lavieri, Correa e Cunha (2015) o controle do franqueador deve ser maior do que em modelos tradicionais de negócio, pois a administração da franquia local está na posse do franqueado e suas ações não devem ser divergentes da franquia em si.



Os autores ainda apontam que os aspectos de controle são os mais variados, mas os essenciais são: qualidade, custos, uniformidade da imagem e padrões da rede.

De acordo com Merlo (2000), as franquias podem ser divididas de acordo com o modelo de concessão de direitos pelo franqueado. O primeiro modo seria a individual, normalmente para pessoas físicas e o investidor tem o direito de abrir uma única por vez. Na *master* franquia o franqueado exerce o negócio e ainda pode atuar como franqueador em um determinado local. No modelo de desenvolvimento as franquias não podem ser subfranqueadas como na *master* franquia.

Esses diversos modelos apresentam o nível de controle que a franqueadora exerce sobre as franqueadas. Na *master* franquia, há um maior nível de empoderamento do franqueado, no qual este pode abrir sublojas e tem o dever de controlá-las. Há, entretanto, uma atenção especial nesse modelo, já que a padronização e esquemas de negócio devem permanecer os mesmos do modelo inicial. No quadro a seguir é possível visualizar as quatro maneiras de franchising.

Quadro 2 – Quatro modelos de franchising

| | |
|--------------|---|
| Produto | A produção de bens é feita pelo franqueador ou por terceiros e os produtos são disponibilizados aos franqueados apenas para a comercialização direta. |
| Serviços | O franqueador disponibiliza ao franqueado assistência técnica e as garantias dos produtos e serviços. |
| Distribuição | Os bens são fabricados pelo franqueador e o franqueado faz a distribuição direta para consumidores ou para um próximo canal de comercialização. |
| Industrial | A produção é realizada pelo franqueado e o franqueador disponibiliza matéria-prima, a marca e know-how que possam vir a ser utilizados no processo. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Leite (1991).



As franqueadoras, segundo Merlo (2000), cobram royalties pelo uso da marca e de outros direitos que são disponibilizados. Há três tipos de cobrança que podem ser feitas pelos franqueados: Taxa de Franquia (representa o valor inicial pago pela licença de uso); Royalties (São os pagamentos mais comuns, que se originam de um percentual fixo do faturamento bruto da franquia); Taxa de Publicidade (pago periodicamente ao franqueado para colaborar com as campanhas de divulgação).

Mauro (1994) apresenta modelos de uma geração de franquias que passaram a ser adotados. Esses modelos estão vinculados, prioritariamente, a incorporação de novos processos de gestão e o aprendizado contínuo, gerando assim para toda a rede conhecimento necessário para a tomada de decisão. Para o autor, o diferencial de uma franquia para outras empresas é a capacidade de comunicação entre os participantes da rede.

Figura 1 – Relações entre Franqueadora, Franquia e Consumidor



Fonte: Elaborada pelos autores.

Essa comunicação auxilia os franqueados a estarem sempre atualizados de novos produtos e serviços, bem como processos de gestão que minimizem custos. Mauro (1994) aponta que os franqueadores devem disponibilizar aos franqueados: reciclagem de treinamentos; Reuniões regionais e anuais de atualização do negócio; Canais de comunicação abertos; Um conselho composto pelos franqueados e que possuam poder de decisão em medidas estratégicas.

A comunicação entre o franqueado e o franqueador deve ser aberta e com benefício mútuo, buscando sempre agregar valor um ao outro e, principalmente, a busca por troca de informação (MAURO, 1994). O autor mostra a importância do fluxo de informação entre as duas partes, principalmente pelo fato do franqueador não estar na ponta do canal, vivenciando



as experiências e reclamações dos consumidores, podendo gerar um gap na percepção de qualidade. Para um investidor e empreendedor decidir pelo mercado normal ou optar pelo desenvolvimento de uma franquia é necessário que observe os prós e contras desse modelo. Seus objetivos, perfil de negócio e modo de trabalho poderão corroborar se os modelos propostos por tal franquia atendam às expectativas. No quadro a seguir é possível observar um resumo dos pontos positivos e negativos de uma franquia.

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do modelo de Franchising

| Vantagens | Desvantagens |
|--|--|
| Rapidez de Expansão | Perda parcial do Controle |
| Imagem Corporativa | Maior Custo de Supervisão |
| Desenvolvimento de uma Rede | Maiores custos de Formatação |
| Aumento de Rentabilidade com redução dos Custos | Perda de Sigilo do negócio, com descrição detalhada dos processos |
| Motivação maior dos franqueados | Riscos de desistência e custos de recompra |
| Maior participação de Mercado | Autonomia Parcial |
| Economias de Escala | Necessidade de Planejamento para a expansão |
| Custos reduzidos na incorporação de novos capitais para expansão | Necessidade de Montagem de sistema de controle de qualidade rigoroso |
| Criação de uma rede de interessados em melhorar e aperfeiçoar | Restrição sobre a variedade de produtos a serem oferecidos na rede |
| Maior cobertura geográfica de mercado | Cuidados para a seleção |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Merlo (2000).

A rede Burger King foi criada em 1953 por James McLamore e David Edgerton sendo a primeira loja foi aberta em Miami, na Flórida. De acordo com a história da rede, McLamore Edgerton. No entanto, o primeiro restaurante foi ficava em Jacksonville e possuía o nome de Insta-Burger King. Após esta entrar em dificuldade os sócios McLamore e Edgerton a compraram e rebatizaram seu nome. Com mais de 15.000 restaurantes e presentes em 91



países, a rede se consolidou como uma das maiores franquias de fast-food no mundo, perdendo em faturamento e número de lojas apenas para McDonald's, Subway e KFC. Em 2010 o fundo de investimentos brasileiro 3G Capital adquiriu a totalidade das ações da companhia, tornando-se então o proprietário da rede. Em 2015 o Burger King obteve uma receita de 4,05 bilhões de dólares.

Entretanto, a companhia se tornou um misto de restaurantes próprios e franquias. A rede possui a maior parte de suas operações com franquias, porém em algumas condições é a própria companhia que abre e administra os restaurantes, tornando-se um modelo diferente de franquias puras, como o McDonald's. O presente trabalho procura entender os modelos de franquias da rede, analisando seus modelos de loja e faturamento, na busca da compreensão de como o modelo Burger King de franquias se adequa ao tradicional e como suas diferenças auxiliam seu posicionamento estratégico. As operações no Brasil são controladas pelo Grupo Vinci Partners que é o sócio com a maioria das ações. O Grupo, cujo dono é o ex-banqueiro Gilberto Sayão, controla todas as operações da rede e se tornou o principal coordenador das atividades, tendo o aval de suas decisões apenas controlado pelo Grupo 3Capital, de Jorge Paulo Lemann.

3 MÉTODOS

Na presente pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, com o propósito de aprofundar as análises sobre um objeto de pesquisa particular, predominando a abordagem qualitativa. Alves (1991) disserta que a pesquisa, para ser caracterizada como qualitativa, deve apresentar ao menos duas vertentes: (i) Deve ser capaz de abranger múltiplas variáveis, sejam elas de natureza antropológica, estudo de caso, construtivista e outras; (ii) ser frequentemente encontrada e desenvolvida na literatura. A autora ainda confirma que o binômio qualitativo x quantitativo é uma falsa oposição e que se deve considerar a ênfase dada a cada uma delas, não a exclusividade.

De modo paralelo, Patton (1986) apresenta três aspectos que são prioritários para que haja uma correta abordagem qualitativa na pesquisa: (i) Visão holística (compreensão das interrelações em um contexto estabelecido) ; (ii) Abordagem indutiva (o processo ocorre de



forma natural e assim ocorre a coleta de dados); (iii) investigação naturalística (a ação do pesquisador no meio é a mínima possível ou necessária).

No presente estudo utilizar-se-á da abordagem qualitativa, na medida que em a visão holística será necessária para a compreensão do ambiente das franquias e o mercado de *fast-food* em si. Como a intervenção do autor é nula no ambiente e na empresa em si, a pesquisa atende ao requisito de Patton (1986) com relação à abordagem naturalística.

O único ponto que pode ser menos atendido é o que tange a abordagem indutiva. Patton (1986) afirma que para o pesquisador é necessário que a observação seja um processo que permita o gradual aparecimento de interesses durante a pesquisa. Isso ocorre em parte, já que o trabalho parte de um pressuposto já estabelecido, que é entender o processo de franquias no caso do Burger King, mas que surge entendimentos sobre as lojas próprias da rede, que fogem à teoria de franchising. Pede-se que não se desconsidere a atuação do pesquisador na pesquisa, como seus pré-conhecimentos e ideologias. Para tanto, a investigação naturalística de Patton (1986) é necessária para que haja a mínima interferência humana na observação e análise dos dados. No trabalho proposto, não há este contratempo, já que os dados já estão consolidados em balanços patrimoniais e os valores serão comparados com a teoria que tange o tema “franquias”.

Será feita uma primeira apresentação da empresa, com seus números, para que se possa situa-la frente aos seus concorrentes. Logo a seguir, será realizada uma análise dos dados da empresa de acordo com a literatura divulgada na revisão teórica, buscando pontos de convergência e divergência das ações da companhia com a teoria. Conclui-se então a pesquisa com opiniões acerca dos pontos que se apresentaram como destaque e que devem ser estudados com maior profundidade.

As dificuldades apresentadas para a consolidação e análise dos dados é a necessidade de maiores detalhes sobre o processo estratégico da empresa. As demonstrações financeiras apresentam um detalhamento sobre as contas e, anexo à aquele, há um memorando da Administração com algumas declarações. Porém, o nível de profundidade das informações é baixo e se torna apenas um embasamento superficial das estratégias.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

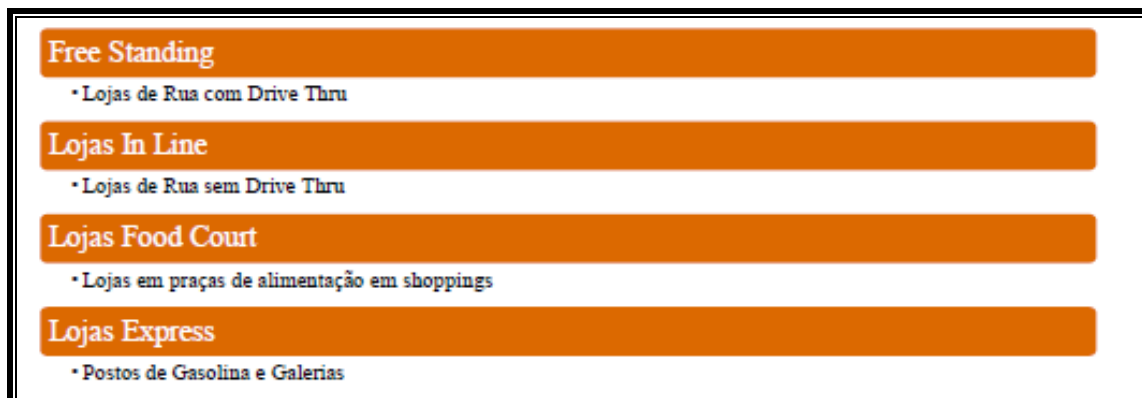
Para a análise das estratégias e atuação do Burger King no Brasil fez-se necessário a utilização do balanço patrimonial de 2014 (as demonstrações referentes ao ano de 2015 ainda não estavam divulgadas), bem como a mensagem da Administração. Em ambos os casos, foi possível analisar algumas medidas que a rede possui no cenário nacional e números que mostram seu crescimento. A operação no Brasil se dá através de uma franqueada, a BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A., que teve suas ações compradas em totalidade pelo Burger King Brasil. A Companhia obteve os direitos de franquia pelo prazo de 20 anos após a abertura de cada loja. Os direitos foram obtidos através de um contrato de “*master franchise*” que garante sua exclusividade em território nacional.

Para a abertura de uma franquia é necessário um aporte inicial para a criação do negócio e capital de giro. No caso do Burger King, caso a loja esteja em espaço aberto ou em um shopping, a taxa inicial é de US\$45 mil. Caso seja um modelo de atendimento rápido, como em postos de combustíveis, ou seja, um modelo expresso de loja, é necessário US\$30 mil. Se for apenas um quiosque de venda, geralmente ligado apenas às sobremesas da rede, o desembolso é de US\$5 mil.

Dessa forma, alinhado com Merlo (2000), a franquia mostra que uma das desvantagens é o aporte inicial por parte do franqueado. Apesar de que a necessidade seja de 45 mil dólares para iniciar uma loja, há um montante maior para a compra de imobilizado (máquinas) para a produção. As demonstrações do Burger King não apresentam o valor que este montante representa, porém a expectativa é que gire entre 3 a 4 vezes o valor da taxa inicial. São quatro os modelos disponíveis para franquia, dependendo da capacidade de investimento e intenção do empresário: (i) *Free Standing*: modelos de loja de rua e que possuem *drive thru*; (ii) *Lojas In Line*: Lojas de rua sem *drive thru* ou dentro de *shopping*, mas não em praças de alimentação; (iii) *Lojas Food Court*: lojas de *shopping* localizadas em praças de alimentação; (iv) *Lojas Express*: Localizadas em postos de gasolina ou galerias.



Figura 2 – Modelos de Lojas da Rede Burger King



Fonte: Adaptado de Burger King (2018).

Entretanto, como explicitado na teoria, as franquias possuem outras taxas que devem ser pagas ao franqueador. No caso do Burger King, os *royalties* ficam em 5% do faturamento líquido da franquia e há também um “fundo de marketing” que possui a mesma alíquota, de 5%. O fundo de marketing é, como explicitado por Merlo (2000), uma quantia que possui a finalidade de colaboração com campanhas de divulgação.

A rede Burger King Brasil, de acordo com o balanço patrimonial, possui as seguintes atividades: (i) Desenvolvimento e exploração de restaurantes com a marca Burger King no Brasil; (ii) A prestação de serviços de assessoria e suporte aos restaurantes que operam com o sistema “Burger King” no Brasil; (iii) O comércio, importação e exportação de produtos relacionados às atividades acima referidas; (iv) A participação em outras sociedades que desenvolvam as atividades acima, no Brasil, como sócia, quotista e acionista.

De acordo com a revista Forbes¹ a marca Burger King é a sexta maior marca de *fast food* no mundo, atrás de concorrentes diretos como o McDonald’s. De acordo com o seu site, cerca de 33% dos gastos familiares com alimentação é oriundo de fast-food. É a 2ª maior rede de hamburgueria e a 5ª maior franqueadora no mundo. A rede serve cerca de 2 bilhões de hambúrgueres anualmente.



Figura 3 – Mapa de Distribuição das lojas em 2016



Fonte: Adaptado de Burger King (2018).

As receitas do Burger King Brasil são oriundas de vendas de produtos, que ocorrem quando os riscos e benefícios significativos de propriedade são transferidos ao franqueado. Receitas financeiras são geradas por aplicações realizadas. Entretanto, uma das fontes de receita observadas é a prestação de serviços ao franqueado, que inclui em seu escopo de atuação o gerenciamento e assessoramento ao gestor da franquia.

Alinhado com o pensamento de Leite (1991), a rede apresenta 2 das 4 maneiras de relacionamento do franqueado (Produto-Serviços). No quesito de produtos, a rede disponibiliza parte dos produtos prontos para a comercialização, como alimentos lacrados e brinquedos de lanches. Entretanto, o diferencial da franquia é que o próprio franqueado fabrica os alimentos, sendo que os fornecedores são previamente acordados com a rede. Com relação aos serviços, Leite (1991) afirma que o franqueador disponibiliza assistência técnica e consultorias, algo que ocorre frequentemente na rede para o correto posicionamento da companhia.



Nota-se que a companhia avalia tempestivamente os seus ativos intangíveis, na medida em que é necessária a correta valoração e amortização do montante. No caso do Burger King, a marca é valorada quando ocorre a abertura de cada loja, sendo amortizada nos 20 anos subsequentes. Os “direitos de uso dos imóveis” são as utilizações dos pontos de venda pertencentes à companhia. No caso de “licenças e *softwares*” não se faz necessário a análise na medida em que é de uso restrito da companhia.

Segundo Toledo e Proença (2005) há diversos motivos que fazem com que a relação franquia-franqueado não ocorra de maneira harmoniosa e com relação ganha-ganha para os dois lados. Dois dos problemas estão exemplificados nos números do Burger King no quadro a seguir. Os *royalties* e fundo de marketing tiveram aumentos na faixa de 70% e 80%, respectivamente.

Quadro 4 – Despesas com lojas em reais (R\$) de acordo último relatório público

| Despesas | Consolidado 2013 | Consolidado 2012 | Variação (Em %) |
|--|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Salários, Benefício e Encargos | 87.125 | 51.061 | 70.63 |
| Royalties | 21.108 | 12.258 | 72.20 |
| Fundo de Marketing | 24.442 | 13.481 | 81.31 |
| Alugueis e Condomínios | 33.506 | 17.777 | 88.48 |
| Energia Elétrica, gás, água e telefone | 17.661 | 9.321 | 89.48 |
| Depreciação e amortização | 25.032 | 9.214 | 171.67 |
| Serviços de terceiros | 14.376 | 6.023 | 138.69 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em DF Burger King 2014.

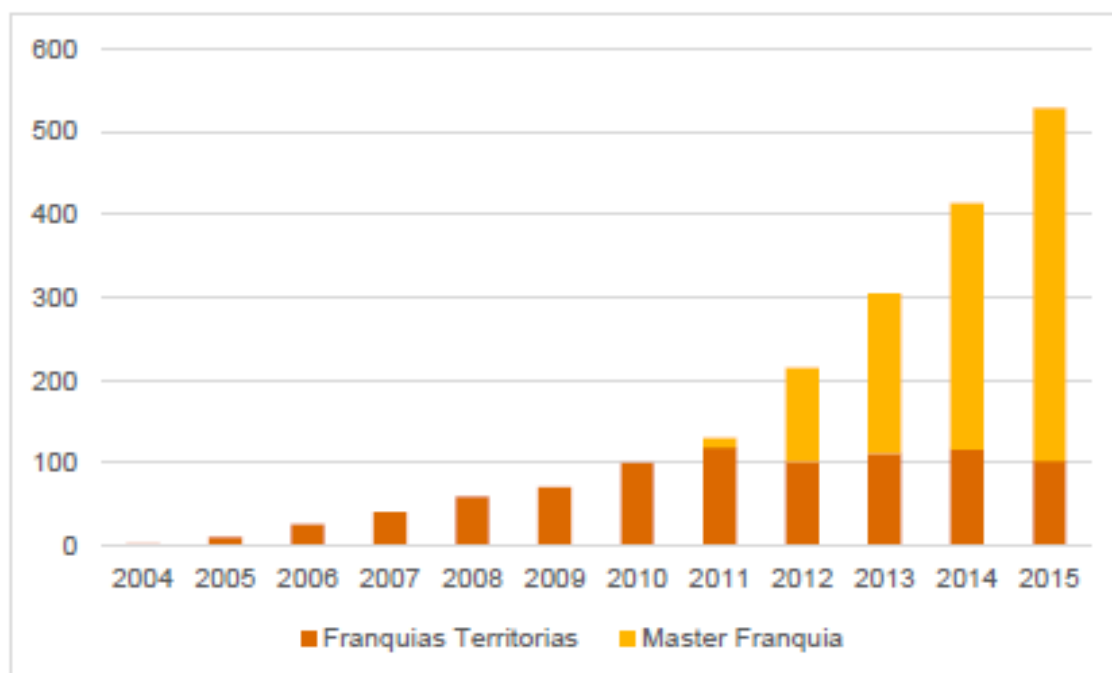
Apesar dos valores estarem relacionados diretamente com a receita líquida (que é um indicador que a companhia aumentou suas vendas), a destinação de 10% pode ser considerada



um fator que desestimule a continuidade. Com relação ao fundo de marketing, Toledo e Proença (2005) afirmam que os franqueados ainda podem se queixar da não correta destinação destes recursos, que podem ser utilizados, por exemplo, para pagamento de dívidas.

A rede Burger King possui uma estratégia de consolidação de mercado e a diminuição dos números de franqueados, substituindo-os por lojas próprias. Na carta da Administração para os stakeholders, em 2015 a rede, apesar do momento de retração da economia brasileira, deu continuidade ao seu projeto de expansão. Para tanto, a rede abriu 98 restaurantes próprios e adquiriu 31 restaurantes de franqueados nos estados de Rio Grande do Sul, Goiás, Espírito Santo, Bahia e Alagoas. Estas medidas vão ao encontro da estratégia divulgada da companhia de aumentar sua área de atuação própria. Entretanto, há dissonância entre o que a companhia afirma e as ações no mercado. Um de seus maiores concorrentes, o Subway, possui 100% de suas lojas em modelos de franquia e por conta disso é líder em número de restaurantes no mundo.

Gráfico 1 - Relação de crescimento da rede entre *master* x territorial (em número de lojas)



Fonte: Adaptado de Burger King (2018).



Através do gráfico é possível visualizar a estratégia da rede a partir de 2010 de aumentar sua participação em lojas próprias ao invés das franquias. Deve-se lembrar, entretanto, que as lojas próprias é um exemplo de franquia, já que é um franqueado *master* que gerencia os restaurantes. Entretanto, a divisão de riscos, assistência contínua e modelos bem-sucedidos, que são características das franquias segundo Toledo e Proença (2005) e Chierto (2005), são melhores aplicados com diversos franqueados. De acordo com Olivo et al. (2008) esses novos modelos que estão surgindo no Brasil auxiliam no crescimento das franquias. Isso se reflete no caso do Burger King, já que um novo modelo está sendo implementado de acordo com algumas estratégias e assim o número de lojas vem crescendo exponencialmente. Estes novos entrantes no mercado fazem com que as franquias atuais tenham que se adaptar e buscar meios para sobreviver diante da forte concorrência.

A carta da Administração demonstra que novos franqueados colaboraram para a expansão da franquia, com a abertura de 16 novas lojas e assim ajudou o Burger King a ultrapassar a marca de 500 lojas no Brasil. Porém, observa-se no Gráfico 1 que, após a inserção da *master* franquia em 2010, o número de franquias manteve-se estável e em alguns momentos apresentou queda. Essa distorção entre a carta e os números da rede não auxiliam para uma análise completa de suas estratégias. Pode-se perceber que a companhia cresceu entre 2010 e 2015 cerca de quatro vezes mais do que entre 2004 a 2010. Isso pode ser explicado pelo fato da *master* franquia ter uma capacidade maior de investimentos e a inserção em mercados que possuíam demandas latentes pela franquia. Porém, assim como na carta da Administração, a rede possuía a meta de estar em todas as regiões do país e foi esta foi atingida no ano de 2015 com a abertura de 3 lojas no Pará. Isso mostra como a companhia conseguiu aumentar sua representatividade com o modelo de negócio de franquia *master*. Como a empresa conseguiu o expressivo aumento em relação ao modelo tradicional só é possível entender com a devida explicação da Administração da rede. Por dados secundários pode-se apenas inserir suposições de uma estratégia que pode, talvez em longo prazo, não ser o que a companhia deseja.

Uma das suposições é a força que as marcas Subway e McDonald's possuem no Brasil e assim o Burger King espera, através de loja própria, ter o máximo controle e o mínimo de distorções de informações nos canais. Após uma consolidação de seus territórios, a rede pode



disponibilizar essas lojas a investidores e assim, após uma correta inserção em um determinado local, ter um franqueado que possa seguir com as lojas regionais.

5 CONCLUSÃO

O caso Burger King reflete uma diferente forma de apresentação de franquias, já que o modelo tradicional é a concessão de direitos para um franqueado e que este toma os riscos do negócio. O Burger King seguiu uma linha de diminuição de franqueados para um aumento de restaurantes próprios, ou seja, em que a própria rede, apesar de ser chamada de “*master franquia*”, apresenta um controle e assunção total dos riscos.

Pode-se perceber que a estratégia de negócio pode estar ligada intimamente a não só prospecção e obtenção de novas áreas, mas que estas estejam atendidas com plenitude pela franquia. Isso permite um controle total da rede sobre as lojas e a padronização e cultura da empresa não entrariam em escopo de cuidados, já que são unidades próprias e que representam o modelo puro do negócio.

Neste senso, foi possível observar que o Burger King, além de aumento de lojas, vem crescendo suas receitas de forma acelerada, mostrando assim sua capacidade de concorrer com redes fortes no cenário nacional e global, como McDonald’s, Subway e KFC. Esse aumento das receitas vem de encontro com a estratégia de utilização de lojas próprias, mostrando que realmente a companhia conseguiu cumprir seus objetivos. Entretanto, é necessário e se faz interessante para pesquisas posteriores, se esse crescimento continuará se mantendo com o modelo de loja própria ou se, a partir de dada consolidação de mercados-chave, faz-se necessário a aplicação de franquias para que a franqueadora posas se capitalizar e buscar novos alvos. Acredita-se que o modelo de franquias deve ser o caminho a ser seguido em sua totalidade pelo Burger King, pois a partir do momento em que a companhia realmente consolidar a marca, nas mais diversas regiões do país, será necessário que os investidores entrem com recursos e gerenciem os negócios locais da companhia.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação. **Caderno de Pesquisas**, v. 77, p. 53-61, 1991.



Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2016). Disponível em: < <https://www.abf.com.br/>> Acesso em: 18 nov. 2016.

BURGER KING. **Franquias Burger King**, 2018. Disponível em: <<https://www.franquiasburgerking.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

INTERNACIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA). **Franchise**. 2016. Disponível em <www.franchise.org>. Acesso em: 22 out. 2016.

BORINI, F. M.; SOUZA, M. G.; BISKAMP, S. C.; COELHO, F. C.; SADZINSKI, A. L. A influência dos traços de cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais. **Gestão Contemporânea**, v. 13, n. 10, p. 313-338, 2013.

CHIERTO, M. **Guia oficial do Instituto de Franchising**. São Paulo: ADC Editora, 2005.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy: a meta-analysis. **Journal of Management**, v. 29, p. 443-465, 2003.

LAVIERI, C. A.; CORREA, H. L.; CUNHA, J. A. Controle e Desempenho de Franquias: Um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE – Revista Gestão Eletrônica**, v. 22, n. 3, p. 337-355, 2015.

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado: Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007

MERLO, E. M. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: Um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. 2000.

OLIVO, R. L.; CRIVELARO, E.; GOZZI, S.; CAVALCANTI, M. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 14, p. 85-100, 2008.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage, 1986.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso de franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.