

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA BACHARELADO

HALLANY DANIELLE SANTOS SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO MC DONALD'S EM SÃO LUÍS: ESTUDO DE
CASO DA REDE NO RIO ANIL SHOPPING**

**SÃO LUÍS
2018**

HALLANY DANIELLE SANTOS SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO MC DONALD'S EM SÃO LUÍS: ESTUDO DE
CASO DA REDE NO RIO ANIL SHOPPING**

Trabalho Monográfico apresentado ao
Curso de Hotelaria Bacharelado da
Universidade Federal do Maranhão, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Formação em Bacharel.

Orientador: Ana Letícia Burity

SÃO LUÍS

2018

HALLANY DANIELLE SANTOS SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO MC DONALD'S EM SÃO LUÍS: ESTUDO DE
CASO DO MC DONALD'S NO RIO ANIL SHOPPING**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Hotelaria da
Universidade Federal do Maranhão, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms. Ma. Ana Letícia Burity da Silva (Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão.

Prof.^a Ma. Elaine Cristina da Silva Fernandes

Universidade Federal do Maranhão.

Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro

Universidade Federal do Maranhão.

A Deus.

Agradeço a minha orientadora pela paciência e grande ensinamentos que permitiu que eu não desistisse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Nossa Senhora de Nazaré, exemplo de mãe, de mulher forte e guerreira que conhece de perto a luta enfrentada por nós mulheres. Agradeço também aos meus pais, minha mãe, Maria Luíza que sempre esteve ao meu lado, viu de perto o início de minha trajetória, as noites mal dormidas em busca de um futuro melhor, as longas jornadas para chegar a Universidade, ao meu pai Joaz, que sempre me ajudou e contribuiu em minha carreira universitária, sendo comprando livros, sendo nos melhores conselhos. Aos meus filhos, Daniel, primogênito, que desde pequeno aprendeu a respeitar meus horários de estudo, minha menina Hágata que só me traz alegria, a minha caçulinha Hallany que enche meu coração de amor, mexendo aqui na minha barriga, eles são o meu norte na vida e batalho sempre em prol do melhor para eles. Aos meus amigos que fiz nesta estrada da vida e sou orgulhosa em dizer que são muitos, sintam-se citados aqui, e mesmo sem tempo na correria do dia-a-dia, aparecem dizendo um *olá*, mesmo não acompanhando por um tempo as festas de aniversários, eventos particulares, entenderam ou não meus sacrifícios de não poder participar. Aos meus sogros, Alcides e Delcy que me ajudaram quando mais precisei, cuidaram dos meus filhos para que eu pudesse me dedicar aos estudos acadêmicos. E por último e não menos que especial, ao meu marido Heráclito, que sempre teve fé em mim e nos meus trabalhos: “Amo amar você, amor”, obrigada pelo apoio que me deste, principalmente nesses últimos meses que não parei em casa, batalhando pelo nosso futuro.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora Coralina

RESUMO

O presente trabalho objetivou apresentar os critérios adotados pelo McDonald's, para a implantação de seus restaurantes e o modo operante adotado que lhe garante a manutenção do padrão estabelecido desde os primórdios de sua expansão nos Estados Unidos da América, perpassando por todo continente americano, pela Europa, Oriente. Também serão apresentadas ao longo deste trabalho, as etapas da implementação da rede na capital maranhense, considerada tardia em relação às demais capitais brasileiras, que iniciou-se timidamente e enfim alcançou notoriedade em diferentes classes econômicas de São Luís, instalando-se em pontos estratégicos de diferentes segmentos sociais. Como método escolhido para a realização deste trabalho, optou-se por análise qualitativa - Estudo de Caso - utilizando como principais ferramentas de coleta de dados, as entrevistas estruturadas e os questionários fechados, aplicados a diferentes agentes envolvidos no universo analisado, possibilitando um melhor entendimento das questões levantadas durante sua elaboração. Como local de pesquisa, foi escolhida a loja situada no Rio Anil Shopping, no bairro do Turu, num intervalo de tempo entre os meses junho e agosto de 2017, analisando dados obtidos com Marques (gerente administrativo) e Moraes (gerente de plantão) entrevistados que puderam nortear o entendimento necessário para traçar o perfil do franqueado e do consumidor dos produtos McDonald's em São Luís.

Palavras-Chaves: McDonald's; Cultura; Implantação; Padrão; Restaurante.

ABSTRACT

The present work aims to present the criteria adopted by McDonalds for the implementation of its restaurants and the adopted operative mode that guarantees the maintenance of the standard established since the beginning of its expansion in the United States of America, and expanding throughout the Americas, Europe, and the Orient. Also be presented during this work, the stages of the implementation of the network in the capital of Maranhão, considered late in relation to the other Brazilian capitals, which began timidly and finally achieved notoriety in different economic classes of São Luís, settling at strategic points of different social segments. As a chosen method for this study, we used qualitative analysis - Case Study - using as main data collection tools structured interviews and closed questionnaires, applied to different agents involved in the universe analyzed, allowing a better understanding of the issues raised during its preparation. As a research site, the store located in Rio Anil Shopping, in the neighborhood of Turu, was chosen between June and August 2017, analyzing data obtained with Marques (Administrative Manager) and Moraes (Shift Manager), who were interviewed, who could guide the understanding to profile the franchisee and consumer of McDonald's products in São Luís.

Keywords:. McDonalds; Culture; Implantation; Standards; Restaurant.

LISTA DE SIGLAS

ANI: sigla utilizada para identificar o McDonald's do Rio Anil Shopping dentro da Corporação Arcos Dorados;

CEO: sigla inglesa de **Chief Executive Officer**, que significa **Diretor Executivo** em Português;

EUA: Estados Unidos da América;

QSL: Qualidade, Serviço e Limpeza;

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

SIH: sigla utilizada para identificar o McDonald's do Shopping da Ilha dentro da Corporação Arcos Dorados;

SLD: sigla utilizada para identificar o McDonald's *Drive-thru* localizado no bairro do Renascença dentro da Corporação Arcos Dorados;

SLU: sigla utilizada para identificar o McDonald's do São Luís Shopping dentro da Corporação Arcos Dorados.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Irmãos Richard e Maurice James 18..... | 19 |
| Figura 2: Drive-In (1957) 19 | 20 |
| Figura 3: Garçonete de patins (1940) 19..... | 20 |
| Figura 4: Cultura de comer com a mão criada pelo McDonald's 20 | 21 |
| Figura 5: Fachada da Hamburger University | 21 |
| Figura 6: McDonald's em Copacabana desde 1979..... | 23 |
| Figura 7: site do McDonald's com a localização de suas franquias | 24 |
| Figura 8: site do McDonald's com a localização de suas franquias no Nordeste | 25 |
| Figura 9: site do McDonald's com a localização de suas franquias no Maranhão..... | 26 |
| Figura 10: Mc Donald's do Renascença – drive- thru..... | 27 |
| Figura 11: Salão do Mc Donald's com evento | 28 |
| Figura 12: Entrada do drive-thru..... | 28 |
| Figura 13: Face do drive-thru | 28 |
| Figura 14: Caixa do drive- thru | 29 |
| Figura 15: Entrega do drive- thru..... | 29 |
| Figura 16: Fachada do McDonald's do São Luís Shopping | 29 |
| Figura 17: Quiosque do McDonalds no São Luís Shopping | 30 |
| Figura 18: Fachada do McDonald's do Rio Anil | 31 |
| Figura 19: Clientes na praça de alimentação | 31 |
| Figura 20: Primeiro quiosque da ANI | 31 |
| Figura 21: Segundo quiosque da ANI | 31 |
| Figura 22: Fachada McDonald's no Shopping da Ilha | 32 |
| Figura 23: Primeiro Quiosque do McDonald's no Shopping da Ilha | 32 |
| Figura 24: Segundo Quiosque do Mc Donald's no Shopping da Ilha | 32 |
| Figura 25: Kit de bandeja | 39 |
| Figura 26: Mc lanche feliz, opção cheeseburger | 40 |
| Figura 27: Mc Lanche feliz, opção nuggets | 40 |
| Figura 28: Exemplos de brinde..... | 40 |
| Figura 29: Caixas decoradas | 40 |
| Figura 30: Cozinha do McDonald's | 41 |

| | |
|---|----|
| Figura 31: Exemplo de estufa UHC..... | 41 |
| Figura 32: Sistema de três cubas | 42 |
| Figura 33: Sistema de três cubas..... | 42 |
| Figura 34: Sistema de três cubas (lavar, enxaguar e desinfetar) | 43 |
| Figura 35: Sistema de três cubas..... | 43 |
| Figura 36: Estoque seco | 43 |
| Figura 37: Câmara de Resfriados | 44 |
| Figura 38: Câmara de Congelados | 44 |
| Figura 39: PDT | 46 |
| Figura 40: PDG1- Módulo 1..... | 46 |
| Figura 41: PDG1 –Módulo 2 | 46 |
| Figura 42: PDG1 –Módulo 3..... | 46 |
| Gráfico 1: divisão dos 91 entrevistados por sexo | 54 |
| Gráfico 2: faixa etária | 55 |
| Gráfico 3: Escolha do fast-foods em relação a outros tipos de alimentos | 56 |
| Gráfico 4: Motivação da preferência por fast-food..... | 57 |
| Gráfico 5: Preferência do consumidor entre as redes de fast-food. | 58 |
| Gráfico 6: frequência que consome produtos McDonald's | 58 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 | FRANQUIA & CORPORAÇÃO | 14 |
| 2.1 | Franquia (Franchising) | 14 |
| 2.2 | Corporação..... | 16 |
| 3 | MCDONALD'S: DADOS HISTÓRICOS | 19 |
| 3.1 | A chegada da rede ao Brasil | 23 |
| 3.2 | McDonald's no nordeste | 24 |
| 3.3 | McDonald's no Maranhão..... | 26 |
| 3.4 | Mc Donald's em São Luís..... | 27 |
| 4 | METODOLOGIA..... | 34 |
| 5 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 36 |
| 5.1 | Do atendimento e manutenção..... | 37 |
| 6 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS | 47 |
| 6.1 | Apresentação de dados sobre a empresa | 47 |
| 6.2 | Perfil do consumidor | 53 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 60 |
| | REFERÊNCIAS | 63 |
| | APÊNDICE | 66 |

1 INTRODUÇÃO

A Implantação do McDonald's conseguiu modificar os conceitos de franquias na forma rápida em que se propagou, pois ficou internacionalmente conhecida e possui várias lojas no mundo inteiro. Ao compreender sua história e o trabalho desenvolvido pelos irmãos McDonald's para promover seus hambúrgueres, associado ao trabalho de Ray Crock que transformou um restaurante em *fast-food* e logo em seguida fazendo surgir a ideia inicial de uma rede de franquias, percebemos a relevância na área de *franchising* e a força que uma marca pode conter, assim como seu lugar na preferência diante da concorrência.

O modo que a sociedade passou a exercer, uma rotina urbana em que muitas pessoas possuem o ritmo acelerado sem tempo para consumir refeições. Pessoas que trabalham ou estudam e permanecem fora de casa durante boa parte do dia e que relatam que comer em praças de alimentação é uma forma acessível de efetuar uma refeição longe de casa, ao mesmo tempo rápida. Um reflexo dessa sociedade reflete no hábito de consumir o *fast-food*, embora alguns afirmem que a padronização contida nesses alimentos não constituem um paladar saudável que o *slow-food* pode oferecer.

Com a expansão do McDonald's pelo mundo, a franquia chegou ao Brasil, da mesma forma que ocorreu em outros países. Após isso, a consolidação da marca foi de tal forma que quase todos os Estados brasileiros passaram a ter um restaurante. Apenas na Região Norte do país seu crescimento é menor em comparação às demais. No Maranhão, os restaurantes ficam localizados na capital, São Luís, embora sua chegada surgiu por volta dos anos 2.000, de forma tardia comparado a Salvador que foi a primeira capital nordestina a receber a franquia em 1989.

O tema apresentado neste trabalho foca na implantação da rede no Maranhão, Estado localizado na Região Nordeste do Brasil, apresentando os critérios que o McDonald's escolhe para se instalar, levando em consideração características como o preparo da estrutura predial que a receberá e a equipe do restaurante.

A manutenção desta rede multinacional reconhecida pela qualidade de seus produtos toma-se por base as diretrizes estabelecidas pela própria franquia que trouxe os dados e/ou informações que possibilitaram responder ao seguinte

problema de pesquisa: Como é possível implantar um restaurante McDonald's em São Luís do Maranhão?

O objetivo do trabalho é compreender os critérios adotados pela franquia para a implantação de um novo restaurante, estruturando as informações que possam ser base para identificar os critérios instalação das lanchonetes, bem como avaliar o funcionamento deste novo estabelecimento.

Este trabalho monográfico estrutura-se em sete partes, apresentando, na primeira, (a Introdução), seguida pela descrição do conceito de franquias e corporação baseado em vários autores, que se fazem necessários para conceituar a forma que o McDonald's opera.

Na terceira parte, são apontados os dados históricos do restaurante, e como se deu o seu sucesso, passando também por sua chegada ao Brasil, expansão pelo Nordeste e, enfim a chegada ao Maranhão.

Na parte seguinte, são abordadas as lojas situadas em São Luís e o modo operante de cada empreendimento. Na quinta parte, será abordada a metodologia empregada para a execução do trabalho monográfico, seguido do delineamento da pesquisa e a apresentação dos dados. Por fim, temos as considerações finais obtidas da percepção do Estudo de Caso da franquia.

2 FRANQUIA & CORPORAÇÃO

Nesta parte do trabalho, serão abordados os conceitos de franquia e corporação necessários para elucidar a forma que o McDonald's trabalha para implantar uma nova franquia.

2.1 Franquia (*Franchising*)

Segundo Rubens Pinto (2000), o *Franchising* é um sistema de parceria empresarial no qual uma empresa franqueadora vende o seu conhecimento, o “*know-how*” de operação de seu negócio, que foi previamente testado e comprovadamente rentável a terceiros, que se identificaram com o seu segmento de negócio e veem nele a oportunidade de firmar-se profissional e economicamente.

O sistema de Franquias funciona da seguinte maneira, inicialmente o franqueador investe para que seu modelo de negócio seja padronizado e comercializado como franquia. A Taxa de Franquia é a primeira taxa paga pelo franqueado. Ela é um valor fixo e cobrado uma única vez quando do ingresso do franqueado na rede. Esta taxa remunera o franqueador pelos treinamentos, elaboração dos manuais e todo tipo de assistência necessária à abertura de sua unidade. Durante a vigência do contrato outras taxas serão cobradas mensalmente, como os royalties e o Fundo de Propaganda.

Os royalties costumam corresponder a um percentual sobre o faturamento bruto da unidade franqueada, mas também podem ter um valor fixo mensal estipulado. Os Royalties ressarcem o Franqueador pelo uso do sistema, direito de uso da marca e serviços prestados ao Franqueado durante a vigência do contrato. Já o Fundo de Propaganda é o valor pago mensalmente pelos franqueados para custear ações de marketing, não deve ser considerado como receita do franqueador, e sim uma antecipação de despesas.

Dados históricos descritos por Diuana (2000) afirmam que o sistema de franquias surgiu após a Segunda Guerra Mundial, no século XIX, nos Estados Unidos, a Singer Sewing Machine Company, companhia fabricante de máquinas de costura, já concedia o direito de comercialização de seus produtos a comerciantes independentes com o objetivo de expandir seu negócio no mercado de varejo. Depois, já no século XX, a General Motors e a Coca-Cola passaram a adotar esse

Sistema. A finalidade da primeira era expandir sua rede de distribuidores e, da segunda, o engarrafamento de seus produtos. Já segundo Leite (1991), o conceito inicial de franquia retoma o tempo da Idade Média, quando se adotava o feudalismo na Europa, onde as Cidades-Estados e a Igreja confundiam-se na pessoa do seu líder. À época se estabeleceram algumas cidades ‘francas’, ou seja, cidades livres de pagamentos de taxas/impostos ao poder central e/ou à Igreja, seus comerciantes tinham direito ao livre comércio de bens e serviços.

Esta última afirmação é compartilhada por Dahab (1996), Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Schwartz (2003), que asseveram seu surgimento na França, na Idade Média por volta dos séculos XII e XIII. A palavra *Franchisage* vem de “franc”, palavra do francês antigo que significa ‘transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva’.

Na época do Feudalismo, uma cidade Franche ou Franchise, era uma cidade onde as pessoas e bens tinham livre circulação. O verbo franchiser, segundo Dahab (1996), significava conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão através das *letters of franchise* ou cartas de franquia. O termo e a prática caíram em desuso por longo período, ressurgindo somente antes da guerra civil americana, através dos primeiros sistemas de *franchising*. O sistema criou força e se desenvolveu nos Estados Unidos, que atualmente é o país que tem o maior número de franquias no mundo.

A expansão do sistema de franquias só veio mesmo a partir dos anos 1950, quando milhares de ex-combatentes que voltaram para os Estados Unidos realizaram o sonho de abrir seus próprios negócios. O fato histórico considerado responsável pelo crescimento do sistema foi o surgimento do McDonald’s em 1954, hoje um relevante franqueador do mundial. Porém, conforme Schneider *et al.* (1994), somente no início da década de 80 do século XX, o sistema de franquias passou a vigorar sob leis específicas que regularam seu funcionamento no mercado norte americano. A partir deste momento, os contratos escritos tornaram-se obrigatórios.

A definição legal de franquia aqui no Brasil, de acordo com o a Lei nº. 8.955 de 15 de Dezembro de 1994 é a seguinte:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos

pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994)

A legalização e aprimoramento do sistema de franquias demonstram que este modelo de administração tornou-se inovador e economicamente eficiente, pois caracteriza a expansão do capitalismo em nível mundial, no final do segundo e início do terceiro milênio, e vem provocando mudanças profundas em praticamente todas as esferas da sociedade contemporânea. Sua relevância é primordialmente, atribuída ao fato de que, frente aos cenários de imensa competição e de transformações intensas, velozes e constantes. As Organizações precisam inovar e melhorar estratégias e responder aos problemas organizacionais.

Apesar de recente, o Sistema de Franquias, segundo Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Combs e Ketchen Jr. (2003) representa 40% das vendas no varejo nos Estados Unidos. O *Franchising* é um formato de negócios que encontrou um campo vasto para desenvolvimento no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2004), o Brasil é o terceiro país em número de franquias no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. O crescimento foi superior aos índices da economia brasileira, com destaque para alguns segmentos como os de Alimentação e Educação & Treinamento.

De acordo com os autores supracitados, o sistema de franquia garantiu em pouco tempo grande parte do mercado concorrencial, pois o modelo de gestão aliado ao baixo custo de investimento e realimentação demonstra maior rentabilidade em um período menor de tempo. Além disso, é um sistema inovador e linear, o que o torna acessível para aplicação em qualquer esfera comercial.

2.2 Corporação

A Corporação, segundo Bueno (2016), é uma associação, sociedade, neste sentido, pode-se dizer que se trata de um grupo de pessoas com o mesmo objetivo. Melo (2012) infere que a Corporação é ligada a um só tempo à condição de um grupo de pessoas reunidas por afinidades profissionais, filosóficas etc., em uma associação, como exemplo a Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, assim como também as empresas de grande porte.

Uma corporação e seus participantes apresentam certas características demográficas, agem, reagem, produzem, comunicam. Juntos, elaboram as

manifestações e a expressão organizacional. Algumas daquelas características são inerentes a uma campanha, outras são mais específicas de um determinado tipo de empresa, algumas são características intencionais, muitas casuais. Alguns membros das organizações estão conscientes de algumas características, outras não. (REGO, 1986, p.97)

O autor deixa bem claro na citação acima que o foco da corporação é manter uma sociedade ativa com o mesmo objetivo. Esse é o motivo pelo qual é importante frisar esse ponto para entender melhor o sistema de franquias e a corporação dos franqueados, manter o padrão das características principais da empresa é fator importantíssimo para a marca McDonald's, mesmo sendo franqueado, mas que possui uma identidade corporativista.

Apesar de nos referirmos frequentemente às metas de uma corporação, ela não possui metas; uma corporação é um ser artificial, sem mente ou capacidade tomada de decisão própria. As metas corporativas são determinadas pelo presidente (CEO) da corporação, com o aconselhamento de outros membros da gerência sênior e normalmente são ratificadas pela diretoria. Em muitas corporações, as metas originalmente fixadas pelo fundador permanecem por várias gerações. (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2011, p.53).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2011), uma corporação tem suas metas originárias, a missão objetiva do fundador, e mesmo sendo um franqueado, é imposta no ato do contrato como uma estratégia para manter a expansão da marca, bem como seu padrão de qualidade. Toda organização bem administrada possui uma ou mais estratégias, embora elas, às vezes, não sejam definidas de modo explícito.

No caso do McDonald's, o custo de investimento inicial é de R\$ 1,6 milhão a R\$ 2,6 milhões, além da taxa de franquia de R\$ 75 mil a R\$ 85 mil, royalties de 5% sobre o faturamento líquido mensal com previsão de faturamento médio mensal de R\$ 560 mil com o retorno no prazo de 60 meses (HAYDÉE, 2017). Segundo o site oficial do McDonald's, no Brasil a Arcos Dorados é a maior franquia da rede no mundo, tanto em vendas totais do sistema como em número de restaurantes, corporativista, por essa razão, possui o poder de franquear para outros sócios minoritários que levam o direito de usar a marca e toda consultoria que a mesma oferece.

A Companhia Arcos Dorados é a maior rede de serviço rápido de alimentação da América Latina e Caribe, com direitos exclusivos de possuir, operar e conceder franquias de restaurantes McDonald's em 20 países e territórios, incluindo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, Equador, Guiana Francesa, Guadalupe, Martinica, México,

Panamá, Peru, Porto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad & Tobago, Uruguai e Venezuela. Diretamente ou por meio de franquias, a Companhia opera mais de 2.062 restaurantes da marca McDonald's na região, com mais de 95.000 funcionários atendendo cerca de 4,3 milhões de clientes todos os dias. Reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, a Arcos Dorados está listada na Bolsa de Valores de Nova York [NYSE: ARCO]. (MCDONALD'S, 2017).

A Arcos Dorados é uma **Franquia Master** que de acordo com *site* do SEBRAE¹ (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um modelo frequentemente utilizado nos planos de internacionalização de franquias e em países de grandes dimensões geográficas, como o Brasil. Ainda pelas informações extraídas do *site*, o Master Franqueado (ou Sub Franqueador) assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região, como por exemplo, a Arcos Dorados faz no Brasil vendendo franquias do McDonald's. Neste caso, os contratos serão assinados pelo Master Franqueado e ele receberá parte do valor da taxa de franquia e dos *royalties*² cobrados dos franqueados, responsabilizando-se pelo treinamento e suporte a eles.

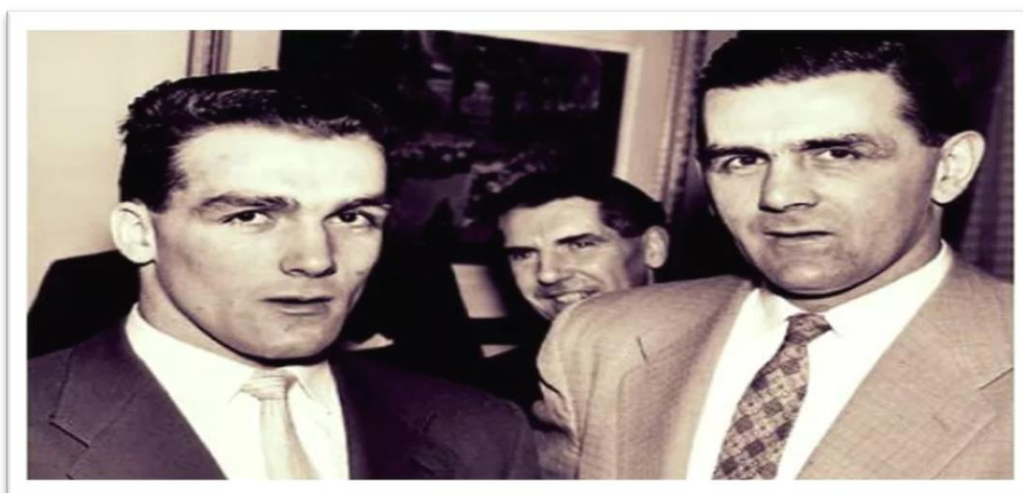
¹<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-franquias,98bb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

² podem ser denominados valores pagos pelo uso de uma marca ou produtos, retirado do site: <http://franquiaempresa.com/2011/08/o-que-e-royalties.html>

3 MCDONALD'S: DADOS HISTÓRICOS

A história da marca começa pelos anos de 1940, século XX, em Des Plaines, Illinois, EUA (Estados Unidos da América), num cenário pós-guerra, em que o país parecia menos afetado economicamente que os outros países que saíram da Guerra. Os irmãos, Richard James "Dick" e Maurice James "Mac" McDonald's (Figura 1), nascidos na cidade de Manchester, no Estado de Nova Hampshire, EUA, viram uma oportunidade de vendas, a princípio de cachorro-quente, para aquelas pessoas já então aliviadas da hostilidade vivida mundialmente mesmo com o término da segunda guerra, porém, o país ainda se erguia na economia abalada pelos conflitos mundiais, com a crescente industrialização (SANTOS, 2006).

Figura 1: Irmãos Richard e Maurice James



Fonte: www.starttvcompany.com (2017)

Surgiu então outro pensamento, como descreve o autor acima citado que, em 1948, os irmãos McDonald's conceberam a ideia do "*Speedy Service System*" (Sistema de Serviço Rápido), isto é, hambúrgueres vendidos a 15 centavos de dólar, principalmente às famílias pobres que não possuíam o hábito de comer fora e passava por uma crise financeira devido à guerra. Os hambúrgueres eram servidos sem talheres e pratos, em sacos de papel, acompanhados de pratos e copos de papelão, uma forma que os irmãos McDonald's observaram para reduzir custos. Além do *drive-in* (Figura 2) (qualquer estabelecimento, por exemplo, cinemas, lanchonetes e bancos, onde cada freguês entra e é servido dentro do próprio

automóvel), as garçonetes se deslocavam de saias curtas e em patins para atenderem mais rapidamente (Figura 3).

Figura 2: Drive-In (1957)



Fonte: www.twincities.com (2017)

Figura 3: Garçonete de patins (1940)



Fonte: www.nydailynews.com (2017)

Como bem assegura Santos (2006), os objetivos dos irmãos McDonald's foram: redução nos preços, aumento na velocidade do preparo e do servir, e a elevação do volume de vendas, ou seja, menor os custos maiores as vendas e os lucros. Para isso, eles transformaram a cozinha num ambiente que fosse rápido para a produção dos alimentos, uma linha de preparo para que um funcionário sozinho pudesse dar conta da elaboração dos alimentos, tornando-se assim mão de obra reduzida, barata e sem precisar de qualificação profissional.

É interessante, aliás, notar como funciona a rede de *fast-food* (comida rápida) que permite que as pessoas de classes econômicas mais baixas possam frequentar o restaurante ou lanchonete, mas há um fato que se sobrepõe ao tipo de alimentação oferecida e ao público mais atingido, como o caso a população jovem e infantil, pois como Santos (2006) elucida, o hambúrguer representava, para as crianças, um alimento desejável “conveniente, barato, fácil de mastigar e comido com a mão” (Figura 4). Mesmo assim, não parece haver razão para que o *fast-food* não possa alcançar outras faixas etárias. É sinal de que há, enfim, uma propaganda maior em torno do hambúrguer como um alimento conveniente, barato, fácil de consumir utilizando as mãos.

Figura 4: Cultura de comer com a mão criada pelo McDonald's



Fonte: www.youtube.com

De acordo com Valle (2000), em 1961, Ray Crock comprou a participação dos irmãos McDonald's e fundou a primeira Hamburger University³ (Figura 5), em Illinois, nos EUA (Estados Unidos da América). A primeira turma de formandos recebeu o Bacharel em 'Hamburguerologia', especialidade na produção de hambúrgueres. A autora deixa claro que com esta universidade proporcionando à rede possibilidades de acelerar seu projeto de expansão através de mão de obra gerencial, altamente especializada, produtiva, tanto que no ano seguinte, foi aberto o 400º (quadringentésimo) restaurante no Estado do Colorado, EUA.

Figura 5: Fachada da Hamburger University



Fonte: www.miningjournal.net (2017).

Pode-se dizer que, com a atuação da Hamburger University, houve um grande impulso para o crescimento do McDonald's nos Estados Unidos. Neste contexto, fica claro que sua expansão foi planejada com nível gerencial constituído

³ Universidade do Hamburger

por bacheréis em hamburguerologia. O mais preocupante, contudo, é constatar que o crescimento dos números de restaurantes teria que fazer aumentar o cardápio e adaptar as diferentes localidades que se situam a franquias. Não é exagero afirmar que essa medida é de fato essencial, moldar os hambúrgueres aos novos públicos alcançados é importante para o faturamento dos lucros e investimentos para a continuação da expansão. Valle (2000) deixa claro que o maior fenômeno de vendas, o Big Mac, só foi introduzido em 1968 e, em 1969, o McDonald's alcançou a meta de 3,5 milhões de hambúrgueres por dia.

Com um grande aumento de vendas e com o surgimento do Big Mac, hambúrguer de grande sucesso de vendas incluído no cardápio em 1968, passou este, a ser o único hambúrguer presente em todos os cardápios de todos os McDonald's, segundo o site da empresa.

A capacidade acelerada de crescimento da Rede McDonald's só foi capaz de ser executada devido à adaptação do sistema de franquias, unidades de negócios que operam de forma compartilhada entre o franqueador - McDonald's [...], e o franqueado [pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias utilizando recursos próprios e agindo de acordo com o padrão operacional imposto pelo franqueador. (VALLE, 2000, p.48).

Conforme citado acima, este sucesso de expansão da marca se deve a um conjunto de fatores, necessários ao mundo dos negócios, tais como, planejamento, um bom projeto, objetivos traçados e executados. Toda uma assimetria de programação de crescimento nas ferramentas de execução da produção a recursos humanos, restaurantes estruturados, trabalhadores eficazes resultando em boa produtividade. Fica claro que a autora transmitiu todo esse conjunto de conciliações de ideias. Sendo assim, fica exposta a forma que o franqueador propagou fora do território de sua nacionalidade, sendo eficiente nas instalações de seu restaurante assim como na rapidez do atendimento, um produto de qualidade por um preço acessível de forma que pessoas de outras classes fossem capazes de frequentar fizeram um diferencial na constituição da marca. Um ambiente de referência no padrão de limpeza, passando aos seus consumidores que é seguro comer o hambúrguer com as mãos.

3.1 A chegada da rede ao Brasil

Com a expansão do restaurante, era esperado o fato de sua chegada ao Brasil, implantando suas ideias, seus princípios, renovando sua cultura, modificando o hábito brasileiro e incluindo o "Big Mac", famoso queridinho de seus clientes.

Fontenelle (2006) disserta que a marca chegou ao Brasil em 1979 e a porta de entrada foi o famoso bairro de Copacabana (Figura 6), na cidade do Rio de Janeiro. Nessa época, encerrava-se o chamado ciclo desenvolvimentista brasileiro (1950-1980), FIORI (1994) corrobora que este ciclo foi uma estratégia do governo para alavancar o país em vários setores, tais como a ciência, a literatura e as artes, quando se deu início ao que ficou conhecido por “década perdida” pois o almejado desenvolvimento do país não alcançou seu objetivo. Mas não para o McDonald's.

Figura 6: McDonald's em Copacabana desde 1979



Fonte: www.rockntech.com.br (2017).

A partir da década de 1980, a rede começou a se expandir geometricamente pelo país, abrindo, em 1985, a sua maior loja da América Latina (em São Paulo) e contando, no final de 2005, com 1.200 pontos de vendas espalhados em quase todos os estados brasileiros, servindo diariamente a um milhão e meio de pessoas, como dizem os dados da Rede no Brasil (Figura 7), em dezembro de 2005.

Figura 7: site do McDonald's com a localização de suas franquias



Fonte: www.mcdonalds.com.br (2017)

É notável na figura acima que a rede de franquias do McDonald's obteve êxito em sua expansão. Em maio de 2017, a Arcos Dorados apresentou 2.156 restaurantes do McDonald's na América Latina. Destes, 904 ficam no Brasil⁴. Pela descrição do mapa (Figura 7), pode-se destacar um número maior de redes na Região Sul-Sudeste seguido pela Região Nordeste.

3.2 McDonald's no Nordeste

A expansão da rede no Brasil teve sucesso em várias regiões, no nordeste não foi diferente. A marca está presente na região desde 1989, quando inaugurou o primeiro restaurante McDonald's em Salvador. Atualmente, o restaurante está presente em todos os estados desta região (Figura 8), com o projeto de expandir fora das capitais, adentrando os interiores dos Estados.

Primeiro franqueado do McDonald's na Bahia e o mais antigo do Brasil em operação, Fred Luz é um empresário que se preocupa com os segundos. [...] Engenheiro de formação, em 1989 abriu a primeira lanchonete da rede de *fast food* na Bahia, ainda em funcionamento no Rio Vermelho, em um investimento da ordem de US\$ 1 milhão. [...] Possui 10 lojas em Salvador. Há 25 anos no negócio, se destaca por ser engajado em projetos do Instituto Ronald McDonald's, organização que apoia o combate ao câncer em crianças e jovens. (ALVES, 2017).

⁴ Fonte: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/mcdonalds-mais-que-dobra-lucro-na-america-latina-com-ajuda-do-brasil.ghtml>

Figura 8: site do McDonald's com a localização de suas franquias no nordeste



Fonte: www.mcdonalds.com.br (2017)

A Corporação Arcos Dorados também presta consultoria, auxílios na hora de planejar e executar aos novos franqueados que possuam ou não experiência no mercado, em busca de manter os padrões básicos de Qualidade, Serviço e Limpeza a que foi atribuída à sigla: QSL, que todos McDonald's contêm.

Na Arcos Dorados, trabalhamos todos os dias para cumprir a nossa missão de servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária. Por isso, guiamos nossa operação com base em Valores que marcam tudo o que fazemos. Graças a eles, estamos comprometidos em cada ação com a nossa Gente e com as Comunidades em que operamos, promovendo o Espírito Empreendedor e operando com Responsabilidade econômica, social e ambiental. Nosso sistema baseia o seu sucesso no talento das equipes que fazem desta uma grande companhia, ao gerenciar os negócios de forma Ética e ao maximizar sua Rentabilidade, impulsionando nosso crescimento com uma forte orientação a resultados operacionais e financeiros. Com base na promessa de oferecer de forma permanente Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor aos nossos clientes, pretendemos alcançar nossa Visão e continuar reforçando nossa Liderança na região. (fonte: site arcos dorados, site, Woods Staton, ano 2017⁵).

A corporação se responsabiliza até pelas escolhas dos pontos, os projetos e a construção dos restaurantes, deixando o franqueado apenas no acompanhamento. Luz (2014) alega que a companhia que faz toda a parte de controle. Ela dita as regras e acompanha para que elas sejam seguidas, tanto para o franqueado quanto para o fornecedor. A Arcos Dorados possui profissionais qualificados, pois possui um sistema interno de treinamento sob a supervisão de uma consultoria própria para tais especificações, constantemente instruídos, seja pelo cargo superior da função exercida no momento, seja por cursos oferecidos pelo McDonald's para suprir possíveis mudanças que surgem no mercado. No Brasil,

⁵ <http://www.arcosdorados.com>

operam-se mais restaurantes da corporação do que dos franqueados, mesmo com todos esses procedimentos, esse número é mínimo comparado com o exterior. Luz (2014) elucida:

No mundo, 75% das lojas são franqueadas e 25% são da companhia. Não é essa proporção no Brasil, é o inverso. Quando o fornecedor entrega nas lojas, nós só recebemos depois de checar. Se esses produtos chegam com algum problema, nós devolvemos imediatamente e alertamos o McDonald's. Por nossa vez, somos fiscalizados por consultores da companhia, apesar de toda a liberdade que temos, já que fizemos um investimento e somos empresários, e a companhia, se ela anda fora do processo de rentabilidade e desenvolvimento, não atingir índices de eficiência, buscar modernização, nós cobramos dela. Estamos nos cobrando o tempo inteiro. É um processo interativo positivo.

O empresário acima citado descreve como funciona o relacionamento de uma pessoa que compra uma franquia junto à franqueadora em relação aos produtos, as fiscalizações constantes para manter o padrão que o McDonald's exige.

3.3 McDonald's no Maranhão

A inauguração do primeiro McDonald's no Maranhão (Figura 9), mas precisamente em São Luís, de acordo com Marques (2017) não pertencia à corporação, mas a um franqueado, que trouxe às terras ludovicenses, e se tratava, contudo, de um *drive-thru*⁶ que atendia tanto a carros quanto a clientes em seu salão, localizado numa das avenidas mais movimentada de São Luís: a Avenida Colares Moreira, no bairro Renascença (Figura 10).

Figura 9: site do McDonald's com a localização de suas franquias no Maranhão



Fonte: www.mcdonalds.com.br (2017).

⁶ serviço de vendas de produtos, normalmente alimentos *fast-food*, que permite ao cliente comprar o produto sem sair do carro. Retirado do site: <https://www.significados.com.br/drive-thru/>

Posicionado ao lado de um Centro Empresarial, o ponto é estratégico para as pessoas com rotinas executivas e possuem um tempo limitado para as refeições.

Figura 10: McDonald's do Renascença – drive- thru



Fonte: wikimapia.org (2017)

Quando a empresa fechou as portas, relatos diziam que tinha sido através de ação judicial interposta por uma mãe, que teve seu filho picado por uma cobra na piscina de bolinhas, que era disponibilizada pelo McDonald's. Ao contrário do que essa história afirma, a empresa fechou por razões de o franqueado romper uma cláusula importante de seu contrato de franquia, qual seja, ele deixou de comprar produtos alimentícios fornecidos pela corporação, que visava garantir a qualidade de seus alimentos, e passou a utilizar produtos locais. A Arcos Dorados cancelou o contrato de franquia, fechando as suas portas. Todavia, o restaurante voltou a operar pela Corporação, reinaugurando em 2007 no mesmo local.

3.4 Mc Donald's em São Luís

Nesta parte do trabalho, apresenta-se a implantação de um restaurante, seus padrões operacionais e produção, assim como sua rotina administrativa e seus constantes treinamentos. Em São Luís, há quatro restaurantes em funcionamento, todos administrados pela corporação: um "*drive-thru*", que possui a sigla SLD⁷ (Figura 10), responsável pela sua identificação dentro da corporação. Localizado no

⁷ McDonald's Drive em São Luís

bairro do Renascença, a franquia está em funcionamento desde 2007. O prédio possui dois pavimentos, no pavimento inferior há um salão no qual os clientes são atendidos e podem consumir seus lanches, e, no pavimento superior, outro salão para que possam alugar para eventos como aniversários (Figura11).

Figura 11: Salão do Mc Donald's com evento



Fonte: www.maecorujasa.com (2017)

A franquia possui atendimento aos clientes que chegam de carros e não precisam descer para realizar seus pedidos (Figura12), pois do lado exterior contém três cabines: face (Figura 13), caixa (Figura 14) e entrega (Figura15). Face é a primeira cabine onde contém um cardápio visível, no qual se realizam os pedidos; Caixa é a segunda cabine onde são realizados os pagamentos; e, por fim, Entrega onde os clientes recebem seus lanches e podem seguir com viagem.

Figura 12: Entrada do drive-thru



Fonte: Acervo Pessoal (2017)

Figura 13: Face do drive-thru



Fonte: Acervo Pessoal (2017)

O tipo *drive-thru* do estabelecimento oferece o conforto de fazer o pedido da refeição sem precisar sair do carro e pela localização do restaurante acima citado, torna-se uma estratégia de vendas pois a avenida possui um alto fluxo de veículos, além disso, aos arredores encontra-se vários centros empresariais, shopping, escolas, faculdades e residenciais.

Figura 14: Caixa do drive- thru .



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 15: Entrega do drive- thru.



Fonte: Acervo pessoal (2017)

O segundo restaurante está situado no São Luís Shopping, no bairro do Jaracati. Trata-se de um restaurante "*mall*", que designa restaurante de shopping (VALLE, 2000), possuindo a sigla SLU⁸ (Figura 16) de conhecimento dentro da corporação e foi inaugurada junto com o shopping em novembro de 1999.

Figura 16: Fachada do McDonald's do São Luís Shopping



Fonte: Acervo pessoal (2017)

⁸ McDonald's no Shopping São Luís

Mesmo sendo uma loja de shopping, o SLU possui um salão próprio onde os clientes têm a opção de lanchar na praça de alimentação ou no próprio salão, além de servir também como serviço de locação para eventos (Figura 11). A franquia possui ainda um Desert Center, uma unidade de venda similar ao quiosque que fica ao lado do salão (Figura 16), é um centro de sobremesas, e possui um quiosque com venda exclusiva de sorvete em uma entrada do shopping (Figura 17).

Figura 17: Quiosque do McDonald's no São Luís Shopping



Fonte: Acervo Pessoal (2017)

O terceiro restaurante encontra-se no Rio Anil Shopping no bairro do Turu, sua sigla de identificação é ANI (Figura 18), também possui a característica de loja de centro comercial, porém não possui um salão próprio, os clientes têm seu atendimento direto ao balcão e consomem na praça de alimentação (Figura 19).

Sua inauguração foi junto ao shopping, no ano de 2010. Possui ainda um quiosque, ponto de venda exclusivo de sorvete, na entrada do centro comercial (Figura 20) e outro no pavimento superior em frente a uma loja de roupas (Figura 21).

Figura 18: Fachada do McDonald's do Rio Anil



Fonte: Acervo próprio (2017)

Figura 19: Clientes na praça de alimentação



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Nota-se que é uma estratégia colocar um quiosque numa das entradas do shopping e outro próximo alguma loja de roupas, pois são locais de bastante movimento de clientes. Em conformidade com Borges *et al* (2002) para que não se cometa erro na escolha da localização de uma loja, é necessário analisar dois pontos que são cruciais: as estratégias de projeção e facilidade de acesso a loja.

Figura 20: Primeiro quiosque da ANI



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 21: Segundo quiosque da ANI.



Fonte: Acervo pessoal (2017)

O quarto restaurante fica no Shopping da Ilha, sua sigla de identificação é SIH (Figura 22), restaurante "*Mall*", não possui salão próprio, o cliente é atendido direto do balcão, consumindo seu lanche na praça de alimentação (Figura 22). Este foi inaugurado junto ao shopping em 2012. Possui também dois quiosques, pontos de venda exclusivos de sorvete: um fica localizado em uma das entradas do

shopping, próximo ao supermercado (Figura 23); e o outro no pavimento superior, próximo a uma loja de vendas de roupas femininas (Figura 24).

Figura 22: Fachada McDonald's no Shopping da Ilha



Fonte: Acervo pessoal (2017)

No McDonald's do Shopping da Ilha também possui o Desert Center, Centro de Sobremesas, na lateral do balcão mesmo o SIH não tendo um salão externo, porém, esta unidade de vendas auxilia na diminuição das filas no balcão quando o consumidor desejar algum sorvete ou milk-shake ser direcionado.

Figura 23: Primeiro Quiosque do McDonald's no Shopping da Ilha



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 24: Segundo Quiosque do McDonald's no Shopping da Ilha



Fonte: Acervo Pessoal (2017)

De acordo com Valle (2000), na Corporação McDonald's existem vários tipos de restaurantes, cada qual com uma fachada diferente: "*drive-thru*", "*in-store*", "*express*", "*mall*". Um Restaurante no primeiro caso é aquele situado em rua, onde

os clientes de longe veem um suporte com os dois arcos dourados formando um "M" e abaixo escrito em branco McDonald's, tendo por detrás de um fundo vermelho. Neste restaurante, os clientes podem estacionar e fazer seus pedidos no balcão interno da loja, lanchando em seu *lobby* (salão para clientes), ou passar pelas cabines externas da loja, retirando seu pedido sem sair do carro e lanchar em outro local.

Ainda segundo a autora acima citada, alega que o Restaurante pode ser "*In-store*", ou seja, um restaurante de rua, com entrada em frente a uma calçada de pedestre, sem espaço externo, tendo seus clientes atendidos no balcão interno e lanchando no *lobby*. Já um Restaurante "*Express*" é semelhante ao anterior, porém possui cardápio reduzido e, geralmente, menos espaço para seus clientes. A mesma autora conceitua ainda o Restaurante "*Mall*" como um restaurante localizado dentro de um centro de compras, geralmente não possui salão próprio, e o cliente se utiliza da praça de alimentação para fazer refeições.

Partindo das afirmativas da autora anteriormente citada, todos os restaurantes de São Luís tiveram seus pontos escolhidos estrategicamente pela Corporação, que se responsabilizou pelos projetos até a implantação do restaurante físico, lançando mão para isso de consultores e profissionais treinados com intuito de dar o suporte necessário em várias áreas, entre elas, mercado, manutenção e treinamento.

4 METODOLOGIA

Neste trabalho monográfico utilizou-se a análise qualitativa de dados levantados em campo. Prodanov & Freitas (2013, p. 113) definem:

A análise qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Podemos, entretanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório.

Gil (2008) esclarece que a análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

O estudo de caso foi acompanhado por pesquisas bibliográficas, Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, pesquisa documental. O autor considera que a pesquisa documental se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Há ainda a utilização de entrevista para que se fundamentem os fatos discutidos no trabalho acadêmico, o autor supracitado define entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social, mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Conforme Pádua (2002) o estudo de caso parte de uma análise qualitativa que pode complementar a coleta de dados em trabalhos acadêmicos, ou constituir, em si, um trabalho acadêmico.

A pesquisa foi feita no restaurante McDonald's de São Luís do Maranhão, especificamente a loja localizada no Rio Anil Shopping, obedecendo aos critérios de uma fundamentada investigação acadêmica, explicado acima, primando, ainda, por fatos que ajudem na construção do conhecimento dentro da área de pesquisa pretendida.

5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O local escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa foi o McDonald's localizado no Rio Anil Shopping, em São Luís do Maranhão, no recorte temporal que compreende os períodos de 2011 a 2012. Gil (2008) conceitua que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetividade, originalidade e coerência. (PRODANOV & FREITAS, 2013).

Após coleta de dados, notou-se que o restaurante possui a sigla ANI, sua identidade dentro da corporação Arcos Dorados. A franquia objeto dessa pesquisa é um restaurante "*Mall*", onde o cliente tem contato direto com o atendimento. O Rio Anil shopping não apresenta um espaço para que a ANI possa ter um salão próprio, por essa razão o cliente utiliza a praça de alimentação do Shopping para consumir seu lanche. Segundo relatos coletados em campo, outro ponto importante a ser citado é a falta de espaço para a sala de funcionários, que se situa, dessa forma, em uma parte externa, localizada em outro ponto do shopping, o que dificulta o acesso entre funcionários, seja para o descanso, seja para o gerenciamento de funcionários ociosos.

Por se tratar de uma loja de shopping, seu funcionamento obedece ao horário de funcionamento do estabelecimento, ficando aberto ao público das 10h às 22h, porém o restaurante tem início de seus trabalhos das 8h e finda às 23h30min, possuindo uma escala gerencial, em média, de 3 gerentes de plantão: um para o plantão diurno, 8h às 16h, com um intervalo de uma hora para descanso; um para o plantão noturno, 15:30hs às 23:30hs, também com uma hora de descanso; e um gerente turnante⁹ que auxilia nos dois plantões.

⁹ Gerente Turnante – quando um gerente entra no meio de um turno (ex.: matutino) e sai na metade do turno seguinte (ex.: noturno).

Constitui a gerência os coordenadores de qualidade, que em média são dois, um para o plantão diurno e um para o plantão noturno. Castelli (2003) alega que é importante dividir este processo, que ele conceitua como uma série de atividades ou tarefas entre si concatenadas, visando à consecução de uma meta, ou seja, de resultados que podem ser: bens ou serviços, com o intuito de simplificar o controle. A divisão de gerentes por turno leva essa premissa de que o processo sendo menor é manejado separadamente, facilitando a localização de possíveis erros/problemas e a correção nas causas dos mesmos e, com isso, obtém-se um controle mais eficiente de todo o processo, gera-se melhores resultados na administração.

A assistente administrativa é responsável por auxiliar na parte burocrática da administração, por exemplo, manter o quadro de horas trabalhadas de acordo com a legislação trabalhista local, os contratos dos funcionários de acordo com o regulamento da empresa, bem como seu fardamento, e etc. O técnico da manutenção apesar do nome técnico, é visto como um gerente, principalmente quanto a remuneração. Os atendentes eram no total de 40, sendo distribuídos durante o funcionamento da loja, mantendo o maior número no plantão noturno, pois é o horário que a ANI mais vende.

Assim, a realização deste estudo teve como sujeitos de pesquisa os colaboradores da loja ANI, pelo fato de que o treinamento foi nas três áreas principais: atendimento, gerência e manutenção, facilitando o acesso ao funcionamento da loja, da abertura ao fechamento. Dessa forma, podendo observar do recebimento das mercadorias ao seu condicionamento dentro da loja, o preparo dos alimentos, a entrega ao consumidor, bem como averiguar o sistema de preventivas que mantinha o bom funcionamento das máquinas.

5.1 Do atendimento e manutenção

Os atendentes são os funcionários responsáveis por:

- a) Atendimento ao público;
- b) Recreação do salão;
- c) Produção dos alimentos;
- d) Limpeza do restaurante;
- e) Recebimento externo de insumos para produção;

- f) Processo de abertura do restaurante (por exemplo, montagem do balcão e da cozinha);
- g) Processo de fechamento do restaurante (seguindo a ideia contrária da abertura);
- h) Até mesmo pelo treinamento de novatos.

A necessidade de conquistar clientes para garantir a sobrevivência no mercado demanda a identificação dos critérios segundo os quais os clientes avaliam a excelência do serviço. Dessa forma, o prestador de serviço pode priorizar seus esforços para atender aqueles atributos considerados mais importantes pelos clientes (TINOCO & RIBEIRO, 2008).

Corroborando, Paula (2002) na relação de hospitalidade que se estabelece em um restaurante deve-se valorizar o ato ou efeito de restaurar-se (um significado que vai além do saciar a fome), de forma a induzir a percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento. Produção e serviço no sentido de encantar e conquistar o cliente são duas atividades distintas, mas que se desenvolvem ao mesmo tempo.

Um dos critérios que o McDonald's possui que contribuem para a alta rotatividade dos funcionários é que não é necessário experiência, pois a empresa conta com um sistema de treinamento que ensina toda a função do atendente, da cozinha ao balcão. Castelli (2003) entende que as empresas já possuem essa compreensão de investir na educação e no treinamento de seus empregados, o autor elucida que é preciso treinar as pessoas nos próprios postos de trabalho, como no caso citado, cada funcionário poderá dedicar alguns poucos minutos diários para treinar a sua equipe, a fim de torná-la, cada dia, um pouco melhor, essas pequenas melhorias diárias têm levado a grandes melhorias dos bens e serviços produzidos pelas pessoas envolvidas.

No balcão, geralmente, há dois atendentes por caixa, um tem a tarefa de registrar o pedido, receber o pagamento e conferir o troco, enquanto o outro atendente monta o pedido do cliente, com o objetivo de terminar antes ou ao mesmo tempo em que o primeiro atendente entrega a nota fiscal e o troco ao consumidor. O atendente responsável pelo caixa tem uma atribuição que é vender ao consumidor a bandeja completa, bebida, sanduíche, batatas fritas e sobremesa, através de sugestões de venda (Figura 25). Outra tratativa bastante trabalhada é fazer com que

o cliente leve o combo maior, bebida e pacote de batatas fritas maiores. O balcão possui, no seu lado interno a máquina combo (sorvete e *milk-shake*), a torre de bebidas, também a estufa de lanches, que são diretamente posicionados aos atendentes e próximo ao caixa tem o carrinho de suprimento que contém os guardanapos, canudos e sachês de *ketchup* e mostarda.

Figura 25: Kit de bandeja



Fonte: <https://kekanto.com.br/biz/mcdonald-s-182/fotos/192062> (2017)

Na recreação do salão, o atendente recebe o nome de anfitrião e sua atividade é entreter o público do salão próprio que alguns McDonald's possuem (Figura 11). Entre este público, as crianças, que são grandes consumidoras do restaurante, existindo, inclusive, um combo chamado de McOferta (Figura 25), direcionado somente àquele grupo específico. Já o Mclanche Feliz (Figura 26), basicamente, vem com uma bebida, que pode ser refrigerante, suco ou água, um dos três tipos de sanduíches que tem no cardápio como o cheeseburger (com queijo), o hambúrguer (sem queijo) e os *nuggets* (pedaços de frango empanado) (Figura 27); as batatas, que no McDonald's são chamadas de McFritas e o acompanhamento principal, um brinquedo que faz parte da propaganda atual de vendas (Figura 28), às vezes um filme infantil que estreou nos cinemas, às vezes desenho animado (Figura 29).

Figura 26: Mc lanche feliz, opção cheeseburger



Fonte: <http://www.centerpkmn.net/2017/05/mclanche-feliz-tera-brindes-de-pokemon.html> (2017)

Figura 27: Mc Lanche feliz, opção nuggets



Fonte: <http://www.businessinsider.com/r-mom-sneaks-kids-to-mickey-ds-amid-fast-food-backlash-wont-tell-dad-2015-4> (2017)

Figura 28: Exemplos de brinde



Fonte: <http://treconanet.blogspot.com.br/2012/06/mc-lanches-feliz-janeiro-2011-super.html> (2017)

Figura 29: Caixas decoradas



Fonte: <https://jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2016/05/10/pokemon-sera-brinde-do-mclanche-feliz-em-junho.htm> (2017)

Na cozinha, há um *layout*¹⁰ preparado para ser uma linha de produção (Figura 30). Após o cliente fazer o pedido no caixa, os funcionários da cozinha deve passar o sanduíche de 35 a 50 segundos. O sanduíche pedido é mostrado no monitor localizado na cozinha. Fica 01 pessoa só para ativar o pão, que chamamos de iniciador, no qual tem ate 05 segundos para ativar todos os pães da tela. Temos a pessoa responsável pela condimentação dos sanduíches, a pessoa do UHC¹¹ (Figura 31) responsável por colocar as carnes, e a pessoa da chapa responsável por garantir os níveis de carne nas gavetas UHC de acordo com o movimento da loja. Chamamos o UHC de coração da cozinha, pois só se podem ativar os pães e

¹⁰ **Layout** é uma palavra inglesa, muitas vezes usada na forma portuguesa "leiaute", que significa plano, arranjo, esquema, design, projeto.

¹¹ Universal Holding Cabinet, uma espécie de Armário Estufa Universal utilizado pelo McDonald's

condimentar os sanduíches se tiver carnes na UHC. Pois não deve ter sanduíche parado na linha de produção. Este processo é importante pois visa a qualidade do alimento, já que todo lanche é montado na hora que o cliente requisita, sem manter lanche armazenado.

Figura 30: Cozinha do McDonald's Figura 31: Exemplo de estufa UHC



Fonte:
<http://planetadoalan.blogspot.com.br/2011/04/mcdonalds-e-ford-tem-ver.html> (2017)

Fonte:<http://www.nylon.com.sg/wp-content/uploads/2016/03/Photo-Mar-02-3-28-00-PM.jpg>

A cozinha é estruturada com equipamentos próprios para produção rápida, chapas quentes para assar os três tipos de carnes vermelhas e que são configuradas para cada tipo, possuindo seu tempo certo de assar; fritadeiras, que vêm com o tempo certo para cada tipo de fritura de cada empanado, seja frango ou peixe, as batatas e as tortas doces; as tostadeiras de pães, responsável pela caramelização dos pães, segundo o CPG¹², pois assim evita que os molhos encharcassem os pães, se mantendo na superfície.

Ainda havia a mesa de condimentação, que fica centralizada na cozinha separando a parte do circuito de regulares e quarterão, anteriormente citado, como a parte do BOP, desta maneira, era possível que os dois lados utilizassem a mesa de condimentação, que era composta de diversos molhos usados nos sanduíches, tais como o molho do Big Mac, do Big Tasty, o ketchup, a maionese, a mostarda, bem como ingredientes que também compunham os hambúrgueres, como cebola, alface,

¹² CPG significa Curso Prático de Gerentes ministrado aos gerentes.

tomates e queijos. Fazia parte da mesa de condimentação as lâminas de papel usados na embalagem dos sanduíches mais simples como o *cheeseburger* e o hambúrguer e as embalagens de papel decorado dos demais.

O balcão foi feito para se comunicar direto com a cozinha, pois o balcão que lida diretamente com o cliente, funciona para preparar a bandeja enquanto a cozinha monta o sanduíche, tudo cronometrado para que o cliente não espere muito. O balcão por manter esse contato com o consumidor, é importante ter funcionários capacitados para atender bem o cliente, fazer a sugestiva para vender os 4 itens da bandeja, hambúrguer, batata, refrigerante e a sobremesa. A sugestiva entra até na questão dos clientes indecisos, mais um ponto para ter bons funcionários no balcão, fazer “vender” o restaurante.

Uma questão fundamental é a higiene do restaurante. A limpeza é responsabilidade de todos do restaurante, de atendente a gerente, sendo tarefa designada ou secundária, ou seja, quando um funcionário não estiver ocupado com sua função principal, a tarefa secundária é manter a área limpa, seja o balcão, mesa de condimentação, o salão ou no *back room*, que é onde são realizadas as lavagens de máquinas e equipamentos com torneiras de água quente e fria para higienização de utensílios ou sistema de três cubas identificada nas imagens que seguem em ângulos diferentes (Figuras 32, 33, 34 e 35).

Figura 32: Sistema de três cubas



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 33: Sistema de três cubas



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 34: Sistema de três cubas (lavar, enxaguar e desinfetar).



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 35: Sistema de três cubas



Fonte: Acervo pessoal (2017)

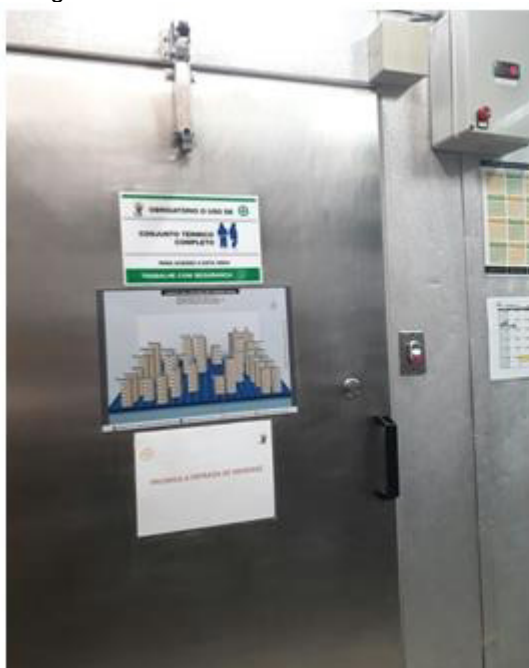
Completando o ambiente do restaurante, próximo ao *back room*, há o estoque seco (Figura 36), onde são guardados os molhos lacrados, as embalagens, os guardanapos, produtos que não são perecíveis. Existem duas câmaras: as resfriadas (Figura 37), onde a temperatura oscila de 1º a 4ºC, local no qual são armazenadas as alfaces, os molhos utilizados, os queijos, os mix de bebidas lácteas, usados na preparação de sorvetes e milk-shakes; e as congeladas (Figura 38), onde a temperatura varia de -18º a -23ºC, local no qual são guardadas as carnes em geral, as batatas, as tortas doces e os pães.

Figura 36: Estoque seco



Fonte: Acervo pessoal (2017)

Figura 37: Câmara de Resfriados



Fonte: Acervo Pessoal (2017)

Figura 38: Câmara de Congelados



Fonte: Acervo Pessoal (2017)

O recebimento externo de insumos de produção geralmente é feito pelos atendentes do sexo masculino por se tratar de carga pesada, embora tenha o EPI¹³, supervisionados pelo gerente de plantão, responsável pela coleta intacta das mercadorias, de acordo como a nota fiscal onde é detalhada cada mercadoria. Ballou (2006) disserta que o controle de estoque surge para aperfeiçoar o seu investimento, reforçando a utilização dos processos internos da empresa e diminuindo os custos do mesmo. Segundo Valle (2000), pelo padrão empregado pelo McDonald's, a corporação exige que seja feita a compra com o fornecedor estipulado pela rede por reunir e distribui produtos das diversas fábricas, exclusivamente para os Restaurantes McDonald's.

No restaurante ANI, as entregas são feitas três vezes na semana. No carregamento vêm produtos alimentícios bem como material de marketing da nova campanha, que dura em média três meses de acordo com Moraes (2017), que a Corporação dispõe para ser trabalhados, além dos uniformes, manuais de treinamentos, produtos de limpeza e etc.

Durante o processo de abertura, o restaurante é lavado por completo, os equipamentos da cozinha são montados e estocados, assim como os equipamentos

¹³ Equipamento de Proteção Individual

do balcão e quiosque. Enquanto no processo de fechamento, o restaurante é novamente lavado por inteiro, as máquinas da cozinha são desmontadas, os alimentos que ainda podem ser utilizados guardados nas câmaras de resfriados e todo o pequeno estoque da cozinha retorna para seu estoque de origem. Os alimentos que não asseguram mais a qualidade alimentar são descartados.

A limpeza do ambiente é primordial para se evitar problemas nos alimentos com questões de vigilância sanitária e até mesmo a perda de seus clientes. “Higiene, não só pessoal, mas também das instalações e dos materiais usados” (CASTELLI, 2003, p. 401) mantém esse padrão de qualidade dos alimentos e serviços prestados. Ainda segundo Castelli (2003), o asseio pessoal, além de ser uma condição necessária, também é questão de segurança contra doenças evitando a contaminação dos alimentos.

Sendo assim, percebe-se que o McDonald's tem em vista o treinamento de todos os funcionários, pois, durante o período do estudo de caso, foi averiguada a existência de três manuais para aperfeiçoamento desse treinamento.

O PDT, Programa de Desenvolvimento de Treinadores (Figura 39), é utilizado quando o atendente já possui uma experiência e pode subir de nível, se tornando um Treinador capaz de treinar novos funcionários. O PDG1, Programa de Desenvolvimento Gerencial – Módulo 1 (Figura 40), utilizado quando o Treinador é eficiente tanto nos treinamentos quanto na supervisão de uma área, balcão, cozinha, quiosque, e mostra-se apto para tornar-se um Gerente de Área, Castelli (2003) acredita que para que a empresa conseguisse conquistar maiores resultados tinha que dividir em áreas menores, como UGBs – Unidades Gerenciais Básicas, colocando um gerente para que possa no nortear os funcionários e assim, sendo mais fácil, controlar melhor o desempenho. O PDG1, Programa de Desenvolvimento Gerencial – Módulo 2 (Figura 41), após mostrar eficiência no gerenciamento de áreas como o balcão, cozinha e/ou quiosque, torna-se um Gerente de Plantão. PDG1, Programa de Desenvolvimento Gerencial – Módulo 3, treinamento para Gerente de Plantão Trainee (Figura 42), uma das formas de ingressar no McDonald's como funcionário, a outra forma é como atendente.

Figura 39: PDT



Figura 40: PDG1- Módulo 1



Fonte: Acervo Pessoal (2017) Fonte: Acervo Pessoal (2017)

Figura 41: PDG1 –Módulo 2

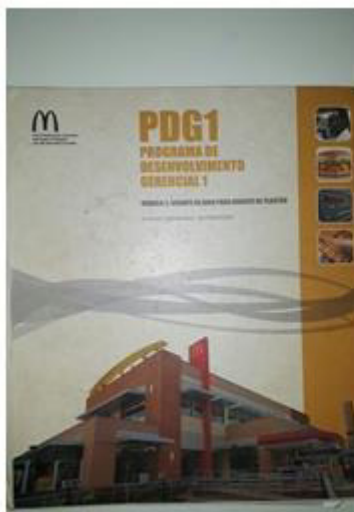


Figura 42: PDG1 –Módulo 3



Fonte: Acervo Pessoal (2017) Fonte: Acervo Pessoal (2017)

Cada Restaurante possui seu técnico de manutenção devido aos equipamentos utilizados durante todos os dias dentro do restaurante. Ele é o responsável pela manutenção, preventiva e corretiva destes equipamentos. A loja ANI possui um calendário com as preventivas diárias, semanais e mensais que, além de serem realizadas pelos técnicos, eram realizadas pelos os outros gerentes da loja.

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Durante a pesquisa de campo para embasamento deste trabalho acadêmico, foram realizadas entrevistas com funcionários do McDonald's Rio Anil Shopping e com seus clientes. Com estes dados pudemos analisar questões qualitativas e quantitativas, apresentando dados mais detalhados sobre a implantação da rede de *fast-food*, qualidade de atendimento e perfil da clientela.

A coleta de dados foi realizada por uma entrevista estruturada, ou seja, com perguntas predeterminadas, assim como as alternativas de respostas, cabendo ao entrevistado julgar a resposta mais apropriada, realizadas com funcionários do estabelecimento, com o intuito de analisar como funciona o restaurante internamente. De acordo com Gil (2009), as entrevistas são provavelmente a técnica mais importante utilizada no âmbito das ciências sócias, por sua flexibilidade fundamental na coleta de dados por possibilitar a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das explicações ou razões das coisas precedentes.

A utilização de questionários traduz os objetivos específicos da pesquisa quando os itens são bem redigidos, não existindo formas rígidas para sua elaboração. Segundo o autor, a preferência por perguntas fechadas com alternativas suficientes de resposta, abrigam a amplitude necessária para o levantamento de informações relevantes para o trabalho (GIL, 2009). Os dados levantados estão divididos em dois momentos conforme apresentados nos tópicos a seguir.

6.1 Apresentação de dados sobre a empresa

Durante o processo de investigação do campo, foram entrevistados 2 funcionários da gerência do McDonald's, estabelecimento situado no Rio Anil Shopping, que obtiveram a experiência de acompanhar a inauguração da franquia do São Luís Shopping, do Rio Anil Shopping e Shopping da Ilha, com o intuito de se conhecer mais sobre a implantação da rede de *Fast-Food* (McDonald's), estrutura física, estrutura gerencial e controle de atendimento.

O tema que se deseja desenvolver nesta pesquisa é a avaliação dos critérios adotados pela franquia para implantação de um novo restaurante

McDonald's em São Luís do Maranhão, conseqüentemente, surge o questionamento de como é possível a implementação de um novo estabelecimento desta franquia na região citada. Assim, é importante conhecer os fatores internos e externos que influenciam na tomada de decisão dos gestores para o desenvolvimento de novas lojas.

Segundo as considerações de Marconi e Lakatos (2017, p. 213-214), a entrevista é “[...] o instrumento por excelência da investigação social. Quando realizado por um investigador experiente, é por muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”. Podemos destacar que, conhecer o ambiente de campo nos auxilia a traçar um perfil do objeto de estudo, apresentando dados que são inerentes ao ambiente mais interno da empresa, haja vista que entrevistando os funcionários, temos a “oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 216).

De acordo com Moraes (2017), para implantação da rede é necessário se realizar uma pesquisa de mercado, geralmente shopping, localizar o perfil e aceitação de consumidores do McDonald's. Zamberlam (2008) elucida que as pesquisas de mercado podem ser desenvolvidas a partir de uma equipe da própria organização, ou ainda serem conduzidas por empresas que ofereçam tais serviços. O autor acredita que a pesquisa de mercado possibilita ligar os riscos ao ambiente e aos grupos de clientes. É empregada para remover parte da incerteza presente na tomada de decisão, no caso o local, proporcionando informações relevantes a respeito das variáveis de marketing, do ambiente e dos consumidores.

Na implantação são definidos alguns critérios, segundo Moraes (2017), como análise do local, a acessibilidade, o fluxo de cliente. Se o local for adequado, o consultor regional entra em contato com os administradores para alugar o ponto de venda. A rede não trabalha com prédio próprio e o aluguel tem que estar no limite de 10% (dez por cento) do valor de vendas do mês da lanchonete, superando esse percentual não se fecha o contrato de aluguel com aquele ponto de vendas, por essa razão não tem McDonald's no Pátio Norte Shopping situado na Estrada de Ribamar, município próximo a São Luís.

Após a verificação de todos os dados acima, segundo Marques (2017), constata-se um arquiteto local para construir o *layout* padrão do McDonald's. Ele fotografa uma das lojas existentes e adequa ao novo ponto de venda, Pitta Marques

et al (2009) a padronização dos processos, assim como a apresentação das lojas, é um dos pilares do sistema de franquias. Existe um setor na Arcos Dorados responsável pelo *marketing*, assim, a loja nova possui todo suporte para a inauguração. Como bem nos assegura Kotler (2006) ao afirmar que os profissionais responsáveis pela divulgação das lanchonetes devem compreender os fatores que provocam sensação de desconforto nos consumidores e fornecer informações e suporte a fim de reduzir esses riscos percebidos.

Cada loja existente transfere um funcionário já treinado na cozinha, balcão, montagem e desmontagem do restaurante, e disposto a capacitar os novos funcionários que são contratados antes da inauguração da loja, alega Marques (2017), para serem treinados em campo e só assim, assumir seu posto na loja nova, pois se forem treinados a fazer a coisa certa desde a primeira vez, a empresa não terá gastos futuros com treinamento e recrutamento. Kotler (2002) discorre que se os colaboradores forem treinados a fazer a coisa certa desde a primeira vez, a empresa não terá gastos futuros com treinamento e recrutamento.

Megier e Traesel (2012) narram que para manter um funcionário fiel à organização, são necessárias ações que reconheçam seu trabalho, bem como, ações que despertem a motivação do mesmo, pois há uma dependência mútua para alcançar objetivos. Com isso, quando percebem a sua importância tanto para a organização quanto para o trabalho elas ficam mais dispostas a executar suas tarefas, obtendo uma melhor qualidade do trabalho. O entrevistado Moraes (2017) detalha da seguinte forma a implantação da franquia no Shopping da Ilha: “acompanhei desde as reuniões pra a inauguração do shopping, como a escolha do ponto de venda e a montagem da loja, bem como a contratação dos novos funcionários”.

Atualmente no Maranhão, existem 4 (quatro) lojas, sendo 3 (três) de shoppings e um *drive-thru* (serviço de vendas de produtos, normalmente alimentos *fast-food*, que permite ao cliente comprar o produto sem sair do carro). Porém, o mercado encontra-se em expansão, propiciando o surgimento de novos shoppings center's. O McDonald's acompanha esse crescimento, e de acordo com a possibilidade de atendimento à porcentagem de lucro já descrita, novas lojas da franquia são instaladas.

De acordo com Moraes (2017), é um ponto crucial na contratação da franquia, manter o padrão: “É uma regra comer um Big Mac aqui e ser o mesmo

sabor em outro lugar, Estados Unidos, França ou Japão. É uma cláusula que se quebra, o franqueado perde o direito de usar a marca”.

O processo de padronização da marca é extremamente importante haja vista que se cria uma confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independente da área geográfica que está localizada. Segundo Pitta Marques *et al* (2009), “Esta relação é obtida em virtude da padronização dos serviços e produtos, que, entretanto, exige rigorosa estruturação e controle por parte do franqueador”.

Os restaurantes da corporação, no caso Arco Dorados, são de responsabilidade da mesma, em tudo que a loja possui, inclusive os estabelecimentos dos franqueados que precisam de uma consultoria própria porque envolve outras pessoas e quem compra a franquia, quer acompanhar de perto o seu investimento. Existem quesitos que o franqueado pode opinar, como por exemplo, no salário dos funcionários. De acordo com Marques (2017), a corporação por manter o padrão original, fazendo os pagamentos de acordo com as horas trabalhadas (funcionários horistas) ou trabalhar com o salário mínimo, gerando um valor fixo todo mês.

Segundo Moraes (2017), durante a implantação era definido o *layout* com o salão, pois antigamente, era comum ter esse salão, lembrando que o McDonald's do São Luís Shopping foi o primeiro na capital do Maranhão nesse modelo, o outro é o *drive-thru* localizado no Bairro Renascença, que por sua vez é um modelo diferente já que o cliente possui a alternativa de não descer do carro para fazer os pedidos de refeições. De acordo com o entrevistado, o salão tornou-se obsoleto uma vez que os clientes costumam consumir os produtos McDonald's na praça de alimentação. Com a inauguração do Rio Anil Shopping foi percebido que o centro de compras possuía problemas com espaços de venda menores que o esperado, ocasionando uma reforma para expandir a área do shopping citado.

Para abastecimento da franquia são utilizados insumos importados por um distribuidor específico que atende uma área pré-determinada no país sendo estritamente proibida a utilização de produtos fornecidos por outro distribuidor. Dele são encomendadas mercadorias como insumos alimentares e descartáveis tais como: guardanapos, embalagens, canudos, saches de *ketchup*, carnes, batatas, pães e até mesmo produtos da campanha vigente (MARQUES, 2017).

Existem três tipos de estoques no restaurante:

1. O Estoque Seco onde ficam os produtos que não precisam de temperaturas baixas, como embalagens, guardanapos, casquinhas;
2. As câmaras frias, já entram uns produtos mais delicados, como o mix de sorvete, os queijos, as hortaliças, molhos.
3. As câmaras de congelados ficam os produtos que precisam ser acondicionados numa temperatura abaixo de zero para não estragar facilmente.

O sistema adotado é o PEPS, Primeiro que Entra, Primeiro que Sai, Rosa (2000) explica que este método consiste em ‘dar baixa’ nas primeiras compras que entraram no estoque, à medida que as mercadorias vão sendo vendidas, ou seja, vende-se primeiro as mercadorias mais antigas. Borges *et al* (2010) disserta que o PEPS é um método satisfatório para quando o giro do estoque for razoavelmente rápido ou quando as flutuações normais nos custos dos itens forem absorvidas no preço do produto. O método serve para “limpar a casa” ao dispor das mercadorias que tenham sido mantidos por um período mais longo no estoque.

Ainda segundo o entrevistado Marques (2017), anualmente o restaurante recebe um calendário com os códigos numéricos e em duas cores diferentes, amarelo e verde, de rotação do estoque, quando o caminhão chega, as mercadorias tem que ser marcadas de acordo com o código do dia recebido na loja presente no calendário e desta forma, esclarecer quais os produtos a serem utilizados.

É importante citar que o foco na conservação dos alimentos traz benefícios para o desenvolvimento do modelo de negócio de *fast -food*, pois:

[...] temos que seguir algumas regras de conservação e manipulação para manter a integridade nutricional e sensorial desse alimento: é de extrema importância a maneira pela qual acondicionamos nossos alimentos; precisamos observar que existe um prazo de validade para o produto antes de ser aberto e outro para o produto depois de aberto, sendo este último bem menor que o primeiro; precisamos, também, verificar qual é o lugar ideal para guardar cada tipo de alimento – ao abrigo da luz, na geladeira etc. (DIONYSIO; MEIRELLES, 2017, p. 13).

A Arcos Dorados possui um setor responsável pelo treinamento, com um consultor que verifica esta área e a capacitação de funcionários na referida, utilizando um programa chamado Live que consta da verificação de aprendizado, como uma avaliação, cada área tem a sua, ate os gerentes precisam ser avaliados.

Freitas *et al* (2004) alega que há uma crescente preocupação entre os pesquisadores e os profissionais acerca da avaliação de treinamento. Isso é devido, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional.

Na avaliação de treinamento, são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo, e é atribuído valor ao treinamento, com o julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização. A avaliação também funciona por meio da realimentação do sistema de treinamento, ao identificar necessidades de aperfeiçoamento nos programas e ao apontar os aspectos positivos.

Segundo os entrevistados, os gerentes são os braços da operação, recebem a orientação e colocam em prática. Simon (1965) conceitua, o gerente é um tomador de decisões e que, no exercício da sua função, precisa ser capaz de entender as situações e os problemas organizacionais, identificar suas causas, criar alternativas de solução, avaliar as opções, escolher uma alternativa satisfatória, colocá-la em prática e controlar os resultados. O balcão é um lugar delicado porque é onde são vendidos os produtos e encontra-se um grande fluxo monetário, cabendo aos gerentes a responsabilidade de controlar as entradas e saídas de dividendos.

O número médio de cada restaurante da Rede é de oito gerentes, organizados em turnos, que por Costa *apud* Silva *et al* (2014) define como o “modo de organização diária do horário de trabalho, no qual diferentes equipas trabalham em sucessão de modo a estenderem os horários de trabalho, incluindo o prolongamento até às 24 horas diárias”, diurnos ou noturnos, é composto de forma vertical por 2 (dois) Gerentes de Área, um pela manhã e outro a noite, têm como funções inspecionar os estoques e os quiosques, 1 (um) Gerente Administrativo que trata da parte documental dos funcionários, uma espécie de secretária do Gerente de Unidade de Negócios e trabalha apenas no diurno, 3 (três) Gerentes de Plantão, um para cada turno e outro para substituir nas folgas, 1 (um) Gerente Técnico responsável pela manutenção dos equipamentos da loja e 1 (um) Gerente de Unidade de Negócios que é o responsável geral do estabelecimento, no *drive-thru* o número de gerentes é maior para garantir o funcionamento durante a madrugada pois o restaurante tem o horário de funcionamento expandido dos demais que estão situados em shoppings. De acordo com Marques (2017), “Temos nossas áreas

críticas, onde temos muitos desperdícios, ou até mesmo desvios de produtos dentro da loja”. Por essa razão, o McDonald’s dá autonomia em forma de gerência para melhor controlar cada área do sistema organizacional.

6.2 Perfil do consumidor

Numa pesquisa de campo que envolve empresas que trabalham com *franchising* e *fast-food*, devemos nos ater na mensuração da satisfação dos clientes, pois eles são fatores chave para o desenvolvimento e consolidação da franquia na região implantada e é de interesse da marca fazer com que “todos os agentes intervenientes no processo de produzir e fazer chegar aos clientes os produtos e serviços desejados” (COHEN; SILVA, 2000). Para um melhor levantamento de dados ligados aos clientes externos durante a observação direta, utilizou-se o método de questionários, uma ferramenta de medida de opinião, atitudes e de técnicas mercadológicas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para a coleta de dados dos consumidores, utilizaram-se questões abertas e fechadas, estilo entrevista, com intuito de conseguir mais informações sobre o assunto do objeto de estudo. Foram desenvolvidas folhas de resposta com 8 questões que relacionavam dados comuns, como sexo e idade dos participantes, e dados estatísticos que se entrelaçavam entre consumo dos produtos e serviços e qualidade dos mesmos.

A pesquisa foi realizada no McDonald’s do Rio Anil Shopping e Shopping da Ilha, pois estes dois locais se situam em bairros diferentes angariando um público distinto, e foi aplicada em dois fins de semana consecutivos nos horários que precediam a tarde e noite (horários estes que se têm o maior fluxo de clientes em praças de alimentação).

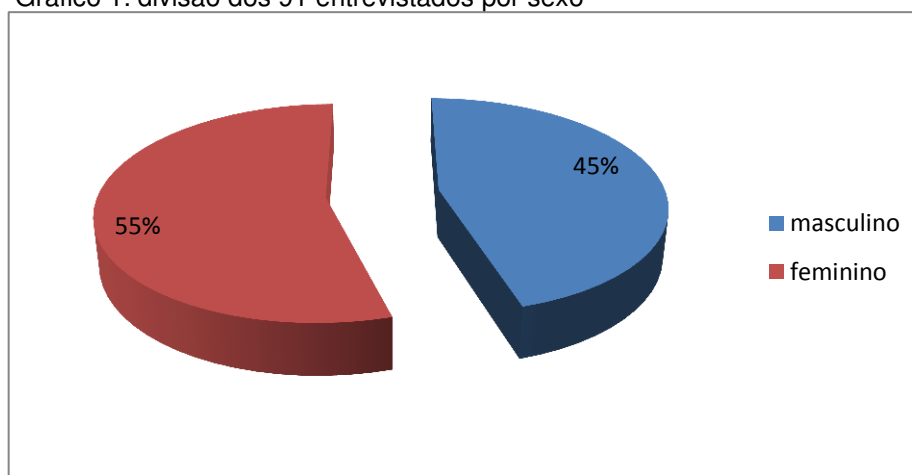
O universo de pesquisa compreendeu 100 questionários respondidos pelos consumidores, que por sua vez foi a ferramenta metodológica que ajudou a pesquisa na coleta de dados, sendo que sua elaboração visou discutir questões relativas a frequência, a decisão na hora de procurar um local para lanchar e demais aspectos que influenciam na escolha do McDonald’s. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que o instrumento de coleta de dados denominado “questionário”, possui diversas vantagens no universo de pesquisas acadêmicas, pois atingem maior número de pessoas simultaneamente, há maior liberdade nas respostas por conta

do anonimato, há menos risco de distorção das respostas por conta da não influência do pesquisador e não há pressão de terceiros para que as respostas sejam calibradas de acordo com determinada necessidade de uma instituição e podemos obter respostas que materialmente são inacessíveis. Lembrando que estes questionários representam apenas uma amostragem do campo de pesquisa, e serviu para dar mais embasamento às hipóteses apresentadas pelo problema estudado neste trabalho.

Para o desenvolvimento dos questionários, levou-se em consideração a metodologia aplicada pelos autores Marconi e Lakatos (2017), no qual definem: perguntas de fato (que são perguntas que diz respeito a questões concretas e fáceis de precisar) e perguntas de ação (que são perguntas referentes a ação do indivíduo). Assim, foram desenvolvidas perguntas que analisavam o sexo, a faixa etária e a frequência nas redes de *fast - food*, igualmente como os motivos que induzem a pessoa na escolha por este tipo de estabelecimento.

As perguntas de fato da pesquisa dos consumidores avaliam questões mais mensuráveis. A primeira pergunta foi referente ao sexo do respondente, que do total de 100 clientes, 45% são do sexo masculino e 55% são do sexo feminino conforme o Gráfico 1:

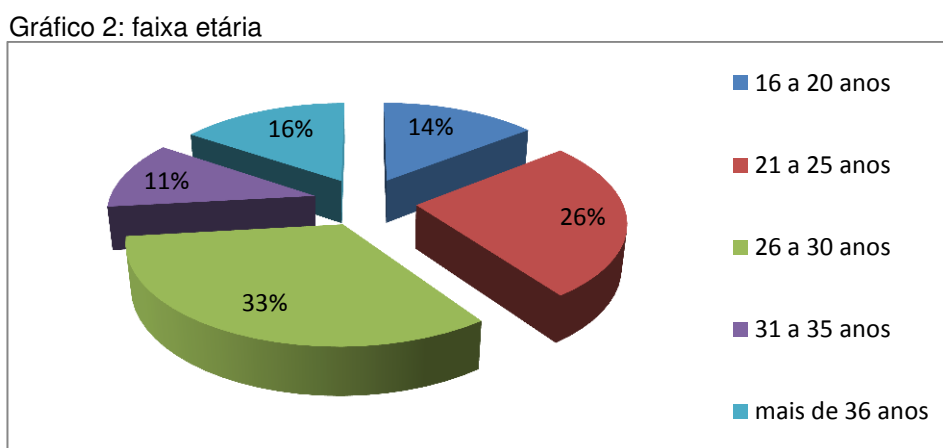
Gráfico 1: divisão dos 91 entrevistados por sexo



Fonte: Dados coletados em campo (2017).

Como apresentado neste Gráfico 1, observamos que o público feminino teve uma expressividade maior na presença no estabelecimento, porém, esta diferença apenas de 5% mostrou que há um certo equilíbrio no consumo de alimentos de *fast - food*, tanto por homens quanto por mulheres.

Dando continuidade a apresentação dos gráficos das perguntas de fato, numa escala de faixa etária de 16 a mais de 36 anos, obtivemos a resposta que a faixa etária predominante são de 26 anos a 30, com 33% e a segunda colocada, 21 a 25 anos, com 26% das respostas de acordo com o Gráfico 2 demonstrado a seguir.



Fonte: Dados coletados em campo (2017).

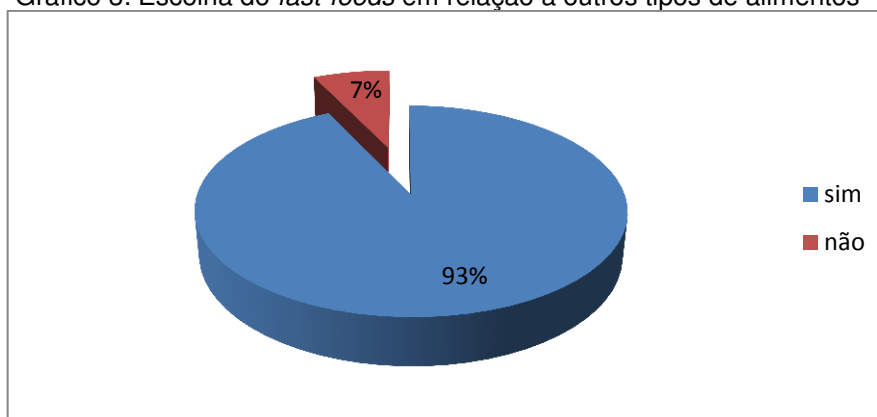
Sanches e Salay (2011) o crescimento de consumo das refeições fora do domicílio pode ser explicado por fatores como a crescente urbanização, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, as diferenças socioeconômicas e culturais, as mudanças na composição familiar. Os autores explicam que em relação à associação entre a faixa etária dos entrevistados e a frequência de consumo de refeições em diferentes tipos de estabelecimentos, observa-se que os consumidores mais jovens afirmaram ingerir com mais frequência em estabelecimentos tipo *fast-food* que os de maior faixa etária. Durante a pesquisa, o perfil etário dos consumidores presentes na praça de alimentação era predominantemente de jovens, com idades entre 21 a 30 anos, com a autonomia para escolher a refeição a ser adquirida. Embora o McDonald's possua um entretenimento que atrai o público infantil, Sichieri e Souza (2008) acreditam que o *fast-food* é um facilitador que mantém as crianças cada vez mais sedentárias e submetidas a um hiperconsumo calórico contribuindo para a obesidade infantil.

Em relação as respostas negativas que alguns entrevistados disseram ao serem indagados sobre a preferência de *fast-food*, eles não gostam do sabor dos

hambúrgueres por parecerem artificiais, elegendo assim refeições completas em restaurantes tradicionais.

Iniciando as considerações sobre as perguntas de ação relacionadas ao gosto da clientela que frequenta o McDonald's, exibiremos a relação de aceitação dos alimentos de *fast-food* no Gráfico 3 abaixo:

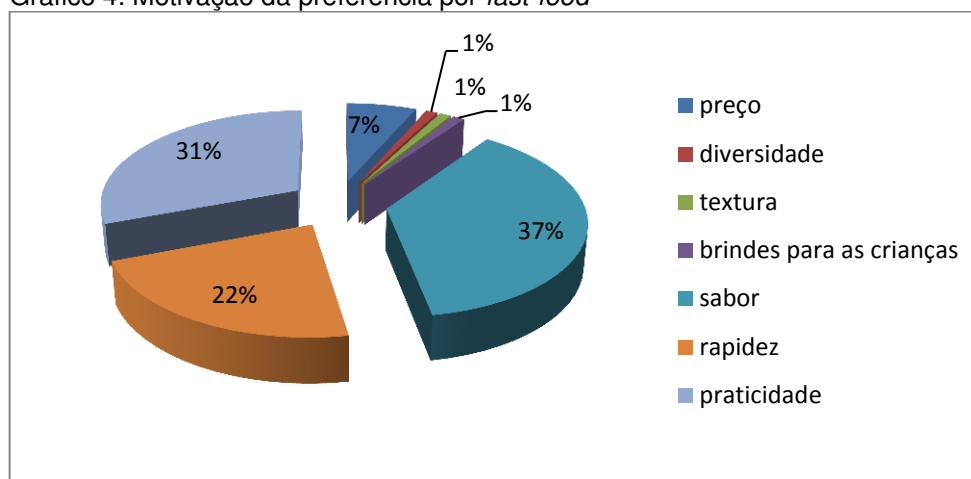
Gráfico 3: Escolha do *fast-foods* em relação a outros tipos de alimentos



Fonte: Dados coletados em campo (2017).

Analisando o Gráfico 3 acima temos 93% que optaram por comer *fast-food*. Collaço (2004) descreve que a possibilidade de se fazer refeições fora de casa e a crescente observação dessa prática, em grande parte devido ao ritmo de vida urbano, trazem novas possibilidades de interpretação do comer. A alimentação deixa de ter um papel central na vida familiar e doméstica, levando ao desaparecimento de características consideradas fundamentais, especialmente por haver um acesso mais amplo não só aos restaurantes, mas a uma série de produtos industrializados, como pratos prontos, verduras congeladas, doces, iogurtes etc., comprados e consumidos facilmente.

Além de ser uma cultura que está em alta nos grandes centros urbanos, a praticidade destes alimentos aliados ao dinamismo social cada vez mais acelerado cria um ambiente propício ao consumo de lanches. Segundo Bezerra e Sichieri (2010), outro fator para preferir o consumo de *fast-foods* seria o baixo custo em relação a alimentos considerados mais saudáveis. Esses dados podem ser conferidos mais claramente no Gráfico 4 apresentado a seguir.

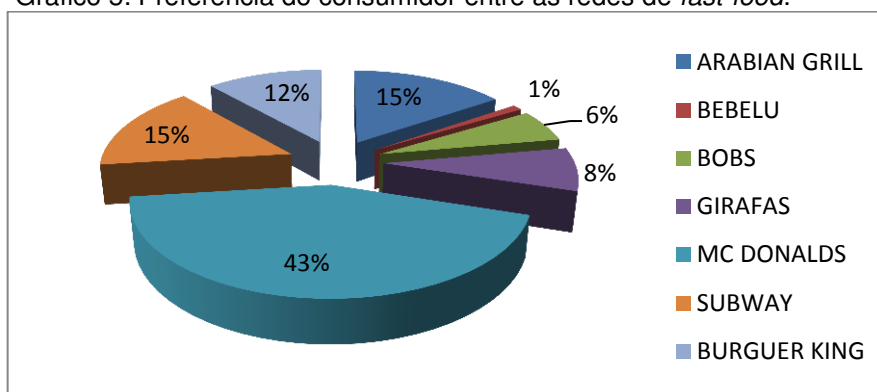
Gráfico 4: Motivação da preferência por *fast-food*

Fonte: Dados coletados em campo (2017).

Os dados apresentados no Gráfico 4 apresentam informações mais detalhadas sobre a preferência sobre a alimentação de *fast-food*. Uma característica a ser considerada e que teve maior percentual foi o sabor, mostrando que existe uma certa qualidade nos produtos ofertados. Além deste, o item rapidez e praticidade tiveram expressividade na coleta de dados, assim percebe-se a influência da vida urbana na escolha dos lanches rápidos. Em quarto lugar temos o preço, os outros dados não obtiveram tanta representação nas respostas.

Kotler (*apud* DA COSTA e FERREIRA, 2009) fala sobre um dos principais atrativos de uma empresa é seu produto. Ao produto estão relacionadas características como qualidade, marca, design e embalagem. Não mais, algo que merece especial atenção, neste caso, é o sabor da comida.

O gosto do alimento é o que está fortemente relacionado à qualidade do produto. Uma ação direcionada para a qualidade não pode salvar um produto ruim. Não adianta propaganda e serviço se está sendo vendido um produto muito inferior. A importância na qualidade dos produtos e serviços ofertados ao público pode ser afirmado com os dados do Gráfico 5 que segue.

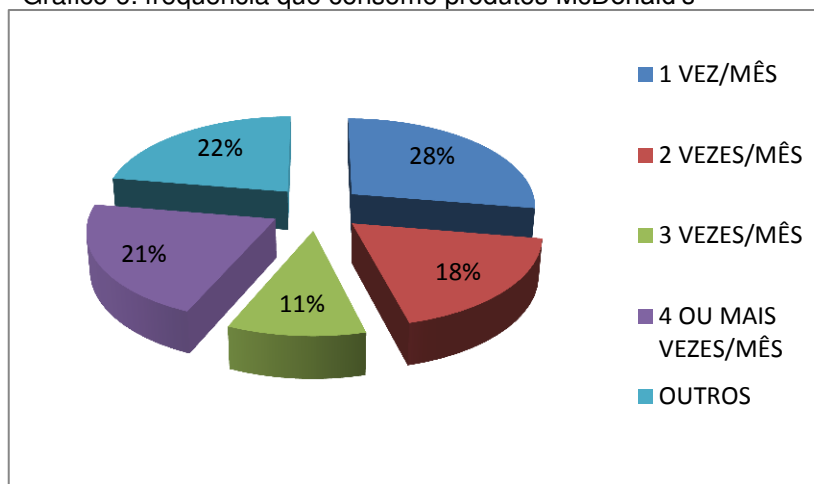
Gráfico 5: Preferência do consumidor entre as redes de *fast-food*.

Fonte: Dados coletados em campo (2017).

Assim como Kotler (2002) afirma em seu discurso que a importância na qualidade dos serviços e produtos para os clientes é um diferencial na hora da escolha de uma marca, percebemos que, a partir dos dados apresentados pelo Gráfico 5, o McDonald's é uma marca que está preocupada com a concorrência e sempre investe na qualidade de seus produtos e padronização dos seus serviços, como citado no tópico 5 deste trabalho, onde apresentamos a diversificação de seus artigos e cuidado em modernização da sua linha de produção (cozinha). Portanto, 43% de preferência demonstra um alto índice perante seus concorrentes diretos.

Também foram levantados dados relativos à frequência em consumo dos produtos oferecidos pela referida marca. O Gráfico 6 apresenta os dados estatísticos de frequência dos clientes entrevistados.

Gráfico 6: frequência que consome produtos McDonald's



Fonte: Dados coletados em campo (2017).

Detalhar o índice de consumo através do Gráfico 6 foi importante para a pesquisa para mensurar a frequência que os entrevistados compram os produtos da

franquia McDonald's. Em dados gerais, 28% dos entrevistados afirmam consumir pelo menos 1 vez ao mês os produtos da marca. Esta expressividade deve ser vista com um olhar crítico pela marca estudada pois é meio destoante do Gráfico 5, que detalha a preferência por ela. Esperava-se que 4 ou mais vezes fosse ser a opção mais escolhida dentre as respostas, porém ficou em terceiro lugar com 21%, o que não é tão inferior ao primeiro lugar, porém não ficou explícito o motivo do baixo consumo mensal dos produtos, porém vale ressaltar que a apresentação deste dado serve para embasar o perfil do consumidor, que é extremamente importante na hora da implementação de uma nova franquia do McDonald's.

Para os dados apresentados em "outros" no Gráfico 6, surgiram respostas em que um entrevistado alegou que frequenta o restaurante esporadicamente por não apreciar o *fast-food* e da mesma forma que ele muitos outros concordaram replicando que visitam a rede uma vez a cada três meses ou quase nunca frequentam. Entretanto, nos chamou atenção um comentário de um entrevistado, ao dizer que consome 33 vezes no mês, sua explicação é que o mesmo mora sozinho e faz quase ou todas as refeições no McDonald's.

Este estudo dos dados apresentados pelo questionário aplicado pode ser corroborado com as palavras de Collaço (2004) que descreve esse aumento na frequência de restaurantes McDonald's como uma consequência do "comer moderno", ele associa com a rotina atual das pessoas que parecem em correrias e por essa razão, frequentam mais o *fast-food*.

Através desta pesquisa de campo com a aplicação de entrevistas e questionários pudemos exemplificar dados essenciais para debater o que foi observado em campo, as estratégias de implementação de novas lojas franqueadas da marca estudada e criação do embasamento dos dados conclusivos que serão apresentados no tópico a seguir.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma melhor percepção do McDonald's, o sistema de franquias adotado em São Luís, a consultoria prestada e o treinamento oferecido. Foi possível compreender diferentes conceitos sobre o tema abordado, bem como seu surgimento histórico e sua abrangência mercadológica na atualidade, o que possibilitou um melhor embasamento teórico necessário para poder demonstrar alguns dados das empresas e assim como informações obtidas na visão do cliente, contribuindo com os resultados da pesquisa, para o aumento da literatura sobre este setor.

A avaliação foi feita através de estudo de caso em loja física no Rio Anil Shopping, averiguando a empresa como uma franquia, obedecendo os critérios exigidos pela mesma, observando o funcionamento estrutural administrativo e por meio de questionários aplicados em clientes, pode-se traçar um perfil do consumidor. Uma reflexão abordada para uma empresa promissora, que se tornou internacionalmente conhecida e de sucesso.

O objetivo do trabalho é avaliar os critérios adotados pela franquia para a implantação de um novo restaurante, estruturando as informações que possam ser base para identificar os critérios de implantação bem como avaliar como funciona a parte prática desse projeto do novo estabelecimento.

Os resultados obtidos com esta pesquisa ao avaliar os dados coletados foram satisfatórios visto que foi possível averiguar pontos relevantes para a empresa, como qualidade nos alimentos oferecidos, treinamento dos funcionários, a lucratividade, a pesquisa de mercado para implantar uma franquia McDonald's demonstrando ao mesmo tempo uma complexidade de conceitos e ferramentas para corresponder este êxito. No decurso da pesquisa, alguns problemas relacionados a atendimento ao público sendo corrigidos pelo Gerente de Plantão, observando assim a necessidade de um gestor, e ao avaliar a gerência, pode perceber a existência de outros gestores, evidenciando como parte do sistema, diminuir as áreas administrativas para melhor controlar a empresa como um todo.

Com as respostas obtidas na entrevista com os consumidores percebeu-se que implantar uma loja da franquia McDonald's é um investimento satisfatório, visto que existe um público consumidor ativo e pode-se esperar um retorno lucrativo desta rede de *fast-food*.

De um modo geral, quando se pretende implantar um McDonald's, independente de pertencer a Corporação ou a um sócio minoritário, a Corporação dispõe de consultorias de mercado, treinamentos e manutenções, uma equipe de engenheiros para manter o padrão do restaurante e todo um suporte técnico para montagem do restaurante, considerando o valor que a padronização possui de carregar a marca e fortalecer a sua expansão. Um sócio minoritário recebe consultoria e treinamento para manter a lucratividade de sua franquia bem como manter o padrão QSL (Qualidade, Serviço e Limpeza) do McDonald's, tendo como penalidade um possível cancelamento de contrato.

As verificações são feitas constantemente por ter um consultor avaliando presencialmente os quesitos que a marca impõe ao seu franqueado. Ray Crock, ao comprar a parte dos irmãos McDonald's, trabalhou para que o padrão fosse mais que algo repetitivo, fosse a receita do sucesso para manter a rede fortalecida em cada canto. A Arcos Dorados, franquia máster, ao dispor de direitos de vender os direitos de comercialização, emprega este conceito e fiscalizando de forma periódica suas franquias.

Mesmo com poucas fontes bibliográficas acerca do McDonalds, foi possível coletar dados a partir de pesquisas *in loco* associada ao registro oral de funcionários do Restaurante trabalhados com diferentes ferramentas, como a entrevista estruturada para os colaboradores da empresa, e questionários fechados para melhor captação do perfil de frequentadores do McDonald's e os aspectos que são levados em consideração ao escolher entre as redes alvo deste trabalho e sua concorrência. Fazem parte destes elementos o sexo dos entrevistados, a faixa etária dos consumidores, a preferência do sabor e conseqüentemente dos restaurantes.

A padronização e a manutenção da qualidade de atendimento e produtos fazem parte dos preceitos da Corporação Arcos Dorados, ao implantar um novo restaurante, trabalhando sempre o treinamento. O treinamento é dado a partir do momento em que é admitido como atendente, sem cessar ao subir de cargos. A companhia possui meios de manter os treinamentos durante a jornada trabalhista para garantir o padrão QSL (Qualidade, Serviço e Limpeza) e tem referências bibliográficas sobre os assuntos diversos relacionados a alimentação e administração, bem como listas de verificações de aprendizado através de um programa chamado *Live*. Nesse sentido, compreendemos que para ser funcionário

do McDonald's não é necessariamente preciso ter experiência no ramo, pois a empresa oferece os elementos necessários para a capacitação da equipe envolvida.

Concluindo, a partir das ferramentas da pesquisa de campo, averiguadas no presente trabalho, tais como entrevista com gerentes do restaurante e dos consumidores, foi possível avaliar os dados da empresa assim como traçar o perfil dos consumidores fundamentais na avaliação dos critérios para a implantação do McDonald's em São Luís, tornando os resultados satisfatórios para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Paula Janay. **Franqueado da McDonald's fala sobre desafios de empreender**. Disponível em: <http://atarde.uol.com.br/economia/noticias/franqueado-da-mcdonalds-fala-sobre-desafios-de-empreender-1614580>. Acesso em: 19 jun. 2017.
- ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12ª. Ed., AMGH editora LTDA, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Números do franchising: censo do franchising**. Disponível em: <
<http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 abr. 2017.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Bookman Companhia, 2006.
- BEZERRA, Ilana Nogueira; SICHIERI, Rosely. Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil. **Revista de Saúde pública**, v. 44, n. 2, p. 221-229, 2010.
- BORGES, Claudia Moreira et al. A utilização do mix equilibrado de marketing como fator chave de sucesso—um estudo de caso na McDonald's Shopping Campo Grande. **Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**, 2002.
- BORGES, Thiago Campos; CAMPOS, Magno Silvério; BORGES, Elias Campos. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, 2010.
- BRASIL. **Lei 8.955 de 15 de Dezembro de 1994**.
- BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD. 3. ed., 2016.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.
- COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer. **Revista Estudos Históricos**, v. 1, n. 33, p. 116-135, 2004.
- CONHEÇA os tipos de franquias. Disponível em: <
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-franquias,98bb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20/12/2017.

DAHAB, Sonia. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DA COSTA, Marconi Freitas; FERREIRA, Cléber Alves. Pequenas empresas de fast food: uma análise junto ao cliente sobre a qualidade do atendimento no segmento de alimentação rápida. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 3, n. 1, p. 16-34, 2009.

DIONYSIO, Renata Barbosa; MEIRELLES, Fatima Ventura Pereira. Conservação de alimentos. **Sala de Leitura. Rio de Janeiro: CCEAD PUC-Rio**, 2003. Disponível em: http://web.ccead.puc-rio.br/condigital/mvsl/Sala%20de%20Leitura/conteudos/SL_conservacao_de_alimentos.pdf. Acesso em: 26 dez. 2017.

DIUANA, Carlos. **Franchising Instituição**. Paper publicado internamente na Universidade Cândido Mendes (MG). 2000.

DORADOS. A. McDonald's. **McDonald's Brasil**, 2017. Disponível em: < <http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 26/03/2017.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, 2004.

FSCHUWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor**. 2. ed. Paraná: editora Clube de Autores, 2013.

MCDONALDS. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.mcdonalds.com.br/quem-somos/detalhes-companhia>. Acesso em: 19 jun. 2017.

MEGIER, Manoela de Carvalho; TRAESEL, Elisete Soares. A importância do reconhecimento no ambiente de trabalho. 2012.

MELO, Luiz Roberto Dias. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PÁDUA, Elisabete Matalho Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**. 13. ed. Campinas SP: Editora Papyrus, 2002.

PAULA, Nilma M. **Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação**. In: Dias, Célia M.M. (org.). Hospitalidade: Reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

PITTA MARQUES, Dalton Siqueira; MONFORTE MERLO, Edgard; SEIDO NAGANO, Marcelo. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo RS: Editora Universidade Fervale, 2013.

PURDY, David. **An entrepreneurial slant to franchise research**. In: SEXTON, Donal L; LANDSTRÖM, Hans. The Blackwell Handbook of Entrepreneurship. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. p. 408-432.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial**. Conceitos, Estratégia, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RUBENS PINTO, Carlos. **As Modalidades De Franquias**. Artigo publicado no site www.guiadofranchising.com.br. Brasil, 2000b.

SANTOS, Carlos Roberto Antunes dos. **O império McDonald's e a mcdonalização da sociedade**: alimentação, cultura e poder. 2006.

SANCHES, Michele; SALAY, Elisabete. Alimentação fora do domicílio de consumidores do município de Campinas, São Paulo. **Revista de Nutrição**, v. 24, n. 2, p. 295-304, 2011.

SCHNEIDER, Alexandre A.; TAIAR JÚNIOR, Álvaro; FARIA, Clarissa; BARROS, Daniela M.; FARAH, Eduardo E.; HSU, Eny; MARTITS, Luiz A.; PEDREIRA, Maria S.; DUARTE, Maurício. **Franchising**: da Teoria à Prática. São Paulo, Ed. Maltese, 1994.

SILVA, Isabel Maria Soares da; PRATA, Joana Sofia Ribeiro; FERREIRA, Ana Isabel Macedo Alves. Horários de trabalho por turnos: Da avaliação dos efeitos às possibilidades de intervenção. **International journal on working conditions**, n. 7, p. 68-83, 2014.

SICHERI, Rosely; SOUZA, R. A. Estratégias para prevenção da obesidade em crianças e adolescentes [Strategies for obesity prevention in children and adolescents]. **Cad Saúde Pública**, v. 24, n. supl 2, p. s209-s234, 2008.

SIMON, H. A. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

VALLE, Andrea Cristina. **Planejamento e controle da produção de uma franquia McDonald's estudo de caso**. 2000.

APÊNDICE



APÊNDICE A: MODELO DE CARTA DE
CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS SOBRE DEPOIMENTO ORAL

Pelo presente documento, eu, _____

_____,
declaro, ceder à Hallany Danielle Santos Silva, sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei à Monografia com título de **Implantação do McDonald's em São Luís**: Estudo de caso do McDonald's no Rio Anil Shopping. Fica conseqüentemente autorizado a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos, o mencionado depoimento no todo ou parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a única ressalva de sua integridade e indicação da fonte e autor.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do depoente



APÊNDICE B – MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. De que ponto surge à ideia do local onde será instalado o novo restaurante?
2. Quais são os critérios avaliados para seguir com o projeto?
3. Como funciona a estrutura física para manter o padrão visual do restaurante? Existe um arquiteto fixo?
4. Existe alguém responsável pela pesquisa de mercado? Como é feita esta pesquisa, quais os principais pontos abordados?
5. Como é feita toda a parte de marketing para a inauguração da nova loja? Quais os pontos fundamentais para a divulgação?
6. Em relação ao RH, como funciona a contratação de novos funcionários e o treinamento?
7. Em São Luís, você acompanhou o surgimento de um novo McDonald's? Se sim, qual foi?
8. Existem quantas lojas em São Luís? E no Maranhão?
9. Existe algum projeto para trazer mais loja para o Maranhão?
10. Por que o padrão, seja o prédio físico seja os produtos oferecidos, do McDonald's é tão importante?
11. Existem restaurantes da Corporação e os Franqueados. No que se difere a consultoria para ambos? Existe alguma diferença para a implantação do restaurante quando se trata de Franqueado?
12. Voltando ao restaurante em si, como funciona a cozinha?
13. O Balcão?
14. O São Luís Shopping possui um McDonald's com um salão próprio e os demais restaurantes de shopping não, por que?
15. Os produtos do McDonald's são daqui? Do Maranhão?
16. Como funciona o estoque?
17. O Treinamento é feito por vocês?
18. A gerencia, é comum ver dois gerentes no balcão, como funciona a questão da gerencia?

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

SANTOS SILVA, HALLANY DANIELLE.

IMPLANTAÇÃO DO MC DONALDS EM SÃO LUÍS: : ESTUDO DE CASO
DA REDE NO RIO ANIL SHOPPING / HALLANY DANIELLE SANTOS
SILVA. - 2018.

69 p.

Orientador(a): ANA LETÍCIA BURITY DA SILVA.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, SAO LUIS, 2018.

1. IMPLANTAÇÃO. 2. MCDONALDS. 3. RESTAURANTE. I.
BURITY DA SILVA, ANA LETÍCIA. II. Título.