

## TREINAMENTO E QUALIDADE: UM ESTUDO DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES DO MCDONALD'S (NATAL/RN)

Risomara Santos da Silva<sup>1</sup>

Maria Valéria Pereira de Araújo<sup>2</sup>

### RESUMO

O turismo enquanto atividade socioeconômica destaca-se por sua expressiva participação no mundo, como também pelo fator de geração de emprego e renda. Arelado ao turismo o setor do ramo alimentício, especificamente bares e restaurantes vem também se destacando como uma forma de lazer e bem estar para a população. A proposta dessa pesquisa foi analisar o treinamento dos colaboradores em uma rede de *fastfood* internacional como fator essencial para garantir os padrões nos serviços prestados, gerando dessa forma qualidade no atendimento. Estudo de caráter exploratório-descritivo de abordagem qualitativa fazendo a utilização de entrevistas em profundidade com a maior parte dos níveis hierárquicos da empresa que estão envolvidos diretamente com o treinamento, fazendo assim uma comparação entre as questões. Foi verificado que o treinamento também serve como um grande motivador para os clientes internos da organização, fazendo assim com que todos os envolvidos na grande rede Mcdonalds dê uma maior importância às estratégias do treinamento para que assim todos os clientes se sintam bem e satisfeitos voltando sempre ao restaurante.

**Palavras-chave:** Treinamento. Colaboradores. Restaurante. Fastfood.

## TREINAMENTO E QUALIDADE: UM ESTUDO DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES DO MCDONALD'S (NATAL/RN)

### ABSTRACT

The tourism as socioeconomic activity stands out for its significant participation in the world, but also by a factor of generating jobs and income. Linked to the tourism sector in the food industry, specifically bars and restaurants is also emerging as a form of leisure and well-being for the population. The purpose of this study was to analyze the training of employees in a network of international fastfood as an essential factor to ensure standards in services, thus generating quality service. Study of exploratory and descriptive qualitative approach making use of in-depth

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: risomarasantos@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Doutora. Orientadora do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail:

interviews with most of the levels of the company who are directly involved with the training, thus making a comparison between the issues. It was found that the training also serves as a great motivator for the organization's internal customers, thereby making everyone involved in large McDonalds network give greater importance to training strategies so that all customers feel good and satisfied returning always to the restaurant.

**Keywords:** Training. Employees. Restaurant. Fastfood.

## 1INTRODUÇÃO

O turismo enquanto atividade socioeconômica destaca-se por sua expressiva participação mundial, como também pelo fator de geração de emprego e renda. O que chama atenção para esse tema é o crescimento desse setor para as próximas décadas. Atrelado ao turismo o setor do ramo alimentício, especificamente bares e restaurantes vem também se destacando como uma forma de lazer e o bem estar para a população.

O setor de restauração assume uma importância primordial no *trade* turístico, com os movimentos febris da sociedade atual onde o setor de *fastfood* transformou-se em um sinônimo de estilo de vida, em que o tempo é exíguo até mesmo para a realização das refeições, surge então há necessidade de um atendimento padronizado onde o cliente se sinta como prioridade número um.

O McDonald's um símbolo da globalização, da "americanização" o suscita o debate que opõe os que defendem que a globalização e os objetos culturais globais destroem o particular e único, contribuindo para o seu desaparecimento, aos que, por outro lado, acreditam no caráter mutuamente constitutivo do local e do global.

O McDonald's está espalhado um pouco por todo o mundo, sendo responsável pela introdução de um tipo de alimentação homogênea e padronizada em várias partes do planeta. No entanto, o impacto da sua implantação depende do país em causa. Este crescimento, no Brasil e no mundo se deve ao treinamento dos seus liderados que operam esse grande mercado onde a mesma se destaca pela qualidade dos produtos e do atendimento no segmento de serviço rápido de alimentação.

Segundo o site oficial do McDonald's a mesma é a maior e a mais conhecida empresa de serviço rápido de alimentação do mundo. Presente em mais de 119 países, a rede possui mais de 33 mil restaurantes, onde trabalham 1,7 milhões de

funcionários que alimentam diariamente mais de 64 milhões de clientes (MCDONALD'S, 2015).

O setor de serviços cresce consideravelmente no mundo impulsionado pelos gastos das pessoas. Mesmo com o problema da crise econômica o setor de turismo no Brasil não foi afetado pela referida, tanto o número de turistas estrangeiros visitando o nosso país quanto o total de recursos que eles deixam por aqui tem aumento cada vez mais. Segundo dados da Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), 2013 deve registrar um total de 5,5 milhões de turistas estrangeiros no Brasil.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o treinamento dos colaboradores em uma rede de *fastfood* internacional como fator essencial para garantir os padrões nos serviços prestados, gerando dessa forma qualidade no atendimento. Para isso foi necessário: a) apresentar o processo de treinamento dos colaboradores da empresa McDonald's; b) identificar a importância do treinamento para a empresa; e ainda c) verificar os padrões dos serviços prestados nas lojas de Natal/RN.

A escolha do motivo do tema é de caráter pessoal e profissionalmente e se deu pelo fato de ter trabalhado com o esse assunto no período do curso, o tema se faz relevante para a área de estudo e pode contribuir para a ampliação do mercado de trabalho. A temática escolhida se deu em função da verificação da existência de poucos estudos relacionados ao turismo, ao treinamento no McDonald's e aos restaurantes tipos *fastfood*.

Já com relação à importância do tema para academia o mesmo se faz importante uma vez que foi encontrado material insuficiente que tivesse uma abordagem voltada para um bom treinamento nos restaurantes da cidade do Natal para se fazer um diferencial para os nossos turistas. Analisar o treinamento dos colaboradores em uma rede de *fastfood* internacional como fator essencial para garantir os padrões nos serviços prestados, gerando dessa forma qualidade no atendimento.

O padrão de qualidade do McDonald's se dá pela Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor (QSL&V) fatores esses adotados pelo seu fundador Ray Kroc, nas quais se basearam toda a sua estratégia comercial. A partir da viagem do turista será possível que ele o mesmo encontre um McDonald's, sendo esse conhecido mundialmente pelos seus padrões de qualidade, assegurando assim ao turista a

fazer suas refeições sem preocupação em qualquer hora e em qualquer lugar.

Com isso pode-se salientar que em qualquer restaurante onde o cliente possa ir, seja na Alemanha ou no Japão, ele encontrará os mesmos sanduíches, com os mesmos ingredientes e montados da mesma forma. Essa preocupação em manter os mais altos padrões tem por objetivo fazer com os clientes voltem mais vezes aos restaurantes.

Contudo, este estudo apresentará dados importantes sobre a empresa McDonald's e a importância do treinamento como um fator chave da mesma. Com esses dados tem-se como problema da pesquisa a seguinte questão: Que importância tem o treinamento dos colaboradores em uma rede de *fastfood* internacional como fator essencial para garantir os padrões nos serviços prestados, gerando dessa forma qualidade no atendimento?

## **2 TURISMO E RESTAURANTES**

O turismo é um fenômeno social que surgiu a partir de um acontecimento da sociedade, que incide no deslocamento de pessoas ou grupos de pessoas, sejam por motivos de lazer, recreação, trabalho, saída do seu local habitual, no qual desempenham alguma atividade, gerando relações econômicas, culturais e sociais.

No geral, o turismo proporciona dois tipos de definições. A primeira é quantitativa, estatística e jurídica, tendo como fim contábil a medição do turismo quantitativamente assim como controlá-lo através da legislação. Um exemplo é a definição da Organização Mundial do Turismo (OMT), que em 1950 definiu o turismo como a estadia de uma pessoa fora da sua morada habitual por mais de 24 horas e por motivos de lazer, descanso, aventura ou negócios.

Segundo a OMT (2015): "Movimento de pessoas a lugares diversos do qual habite por tempo inferior a 360 dias, desde que esta não realize atividades econômicas".

Portanto Turismo é a prática de viagens para local diverso do qual a pessoa more, seja a lazer, passeio, negocio, religião ou outra atividade diversa da econômica.

” Outra definição que foi aceita formalmente pela OMT é a De La Torre (1997): “Turismo é a soma de relações e de serviços resultantes de uma mudança de residência temporária e voluntária, motivada por razões alheias a negócios ou

profissionais”.

Segundo Cobra (2002) a indústria do Turismo fatura cerca de 4,5 trilhões de dólares por ano mundo inteiro e gera cerca de 192 milhões de empregos. Este setor da economia de serviços lidera o mercado de trabalho. De acordo com o autor o turismo é hoje uma das principais fontes de renda de vários países, portanto deve-se haver uma melhoria desta atividade, abrangendo todos os seus aspectos.

Com o crescimento do mercado e com as altas exigências dos clientes de estabelecimentos gastronômicos, surgiu então a necessidade da caracterização e personalização dos produtos e serviços oferecidos, para os mais diversos de tipos de pessoas e os mais diversos classificados tipos de estabelecimento, entretanto muito parecidos em relação às formas de compra, armazenamento, produção, gestão, distribuição e venda. Normalmente, são distribuídos de acordo com o serviço e tipo de refeições ofertadas, como mostra a figura 1 abaixo:

**Figura 1 –Tipologia dos Restaurantes**



**Fonte:** Adaptado de Castelli,2011.

Cada um dos estabelecimentos possui características específicas, como mencionado anteriormente nos serviços e alimentação como também nos tipos de local, produtos, preços entre outros.

Uma sorveteria, não pode ser considerada a mesma coisa que uma cafeteria. Na primeira teremos um serviço voltado para os finais de semana, um público mais jovial no geral e na segunda temos produtos voltado para café, onde o público é mais profissional, voltado para conversas de trabalho. Com isso, pode-se dizer que

os públicos que frequentam esse tipo de estabelecimentos são distintos em suas características e funções.

Os restaurantes fazem parte do dia-a-dia da população, por conseguinte, do turista durante sua viagem. Por essa razão de elemento do cotidiano, esses estabelecimentos costumam ser usados como oferta técnica para os turistas, tendo restaurantes adaptando para atender turista.

No caso do estudo em questão o mesmo se retratou ao setor *fastfood* que tem estado em constante expansão nas últimas décadas, este crescimento contínuo está relacionado à forma de trabalho e às mudanças dos hábitos alimentares da população. O dia a dia corrido faz com que as pessoas procurem alternativas rápidas de alimentação busquem agilidade para conciliar trabalho, academia, escola, faculdade, diminuindo tempo para um a refeição em suas casas.

O líder de mercado *fastfood* no Brasil, tanto em faturamento quanto em números de estabelecimento, é o McDonald's, seguido pelas redes Bob's, Habib's. Este mercado bastante disputado atraiu o Burger King, maior concorrente do McDonald's no mundo (SCHELLER, 2015).

## 2.1 TREINAMENTO

Entende-se que o treinamento tem como objetivo aperfeiçoar o trabalho ou função que será exercido por determinada pessoa. Segundo Rocha (1999) o treinamento apresenta como objetivo a aprendizagem e, por isso mesmo, tem relação direta com a prática pedagógica e condiciona o indivíduo para o trabalho, proporcionando mudanças que levam ao crescimento pessoal e para o desenvolvimento da organização.

Na concepção de Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento representa um processo que proporciona ao funcionário a aquisição de novos conhecimentos e eficiência em sua atuação atual e futura, por meio de novas maneiras de pensar e agir e das novas habilidades que adquire.

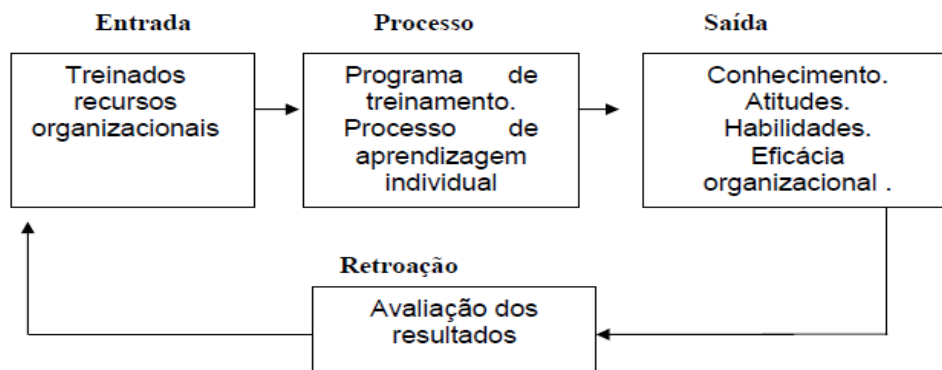
De acordo com o que foi proposto pelo autor mencionado acima, é notável que o treinamento tem como finalidade o aprendizado e o desenvolvimento do colaborador, profissional como bem como o pessoal compreendendo que o mesmo molda as suas atitudes, tornando-o mais responsável tanto na empresa como

pessoalmente. Deste modo, abrange-se que o treinamento deve instigar o acréscimo de novas aptidões pelo colaborador, induzindo a propiciar o mais completo papel e produtividade, designando chances para ocupar cargos de maior complexo e responsabilidade.

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação) (CHIAVENATO, 2000, p. 499).

Segundo Chiavenato (2000, p. 499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”. Conforme abaixo:

**Figura 2 – Processo de Treinamento**



**Fonte:** Chiavenato, 2000.

Gil (1994) afirma que o treinamento representa um processo que promove a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, cujo resultado é o aperfeiçoamento do desempenho dos empregados no trabalho. O autor menciona que a partir do momento em que o funcionário é treinado o mesmo requer mais obtenção de sabedoria e capacidade, sendo adequado de desenvolver mais comprometimento e desenvolvimento com o trabalho.

O treinamento anteriormente focava apenas a adequação do funcionário ao seu cargo. Segundo SCHERMERHORN JÚNIOR, hoje o treinamento possibilita não só a ocupação do cargo, mas também o desenvolvimento de habilidades para executar atividades de forma eficiente e de maneira qualitativa tendo como um fim

uma melhor contribuição no alcance dos objetivos organizacionais. Chiavenato (1999, p. 297) considera ainda que “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”.

**Figura 3** – Processo cíclico do treinamento



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2010,p.368).

Assim, percebe-se que o treinamento pode incentivar o funcionário a se desenvolver e buscar novas habilidades para o seu crescimento, mostrando-o a se empenhar e melhorar seus resultados para com a empresa elevando a sua produtividade e seu desempenho, criando um fator favorável para o seu crescimento e oportunidades para outras funções de maior responsabilidade.

Contudo, verifica-se que o treinamento, além de proporcionar a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, contribui para a melhoria do nível cultural do empregado em curto espaço de tempo e para a reciclagem dos conhecimentos já existentes o treinamento tem o potencial para capacitar o funcionário, levando-o a influenciar no desempenho e nos melhores resultados para ele e para empresa.

Muitos funcionários por está treinando em diversas estações em determinada empresa, acabamos confundindo com o seu desenvolvimento, fato este que faz com que a o mesmo confunda a relação das palavras treinamento e desenvolvimento, a autora em relação a isso a autora França(2012,p.88) relata:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para o aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização.

Chiavenato (2004, p.339), também vai de encontro com a autora acima “há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas!. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. Segundo os autores o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), os dois fazem parte da construção do aprendizado

Importante, que ao levantar as necessidades do treinamento, o responsável pelo método elabora um plano para o mesmo ser posto aos seus colaboradores ou a alguém que o solicitou. Contudo muitas vezes o plano não é posto em prática, visto que cada vez menos se prioriza o fator humano. Mais que executado de maneira bem planejada o mesmo é um fator de sucesso para as empresas.

A estratégia adotada é o desenvolvimento de pessoas, o desenvolvimento de líderes. No foco de atender ao amplo crescimento e sem perder sua principal característica de manter a qualidade, o padrão e o atendimento em qualquer cultura, pois somente com a análise em conjunto e entendendo os potenciais existentes na organização é que se poderá atingir a excelência na execução para obtenção das suas metas.

Contudo o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificando com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa onde para isso surgissem as universidades corporativas.

### 3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa que de acordo com Severino (2007) a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Para Gil (2009), o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineados. Já que tem como objetivo analisar o treinamento dos colaboradores em uma rede de *fastfood* internacional (Empresa McDonald's).

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Dencker (1998) o universo da pesquisa depende do que se pretende estudar, nesse caso o estudo em questão tem como objetivo analisar o treinamento dos colaboradores nos restaurantes McDonald's de Natal/RN onde, o universo da pesquisa será constituído por todos os funcionários que trabalham nesses restaurantes no período abordado pela pesquisa, e a amostra serão os colaboradores selecionados para participarem da pesquisa.

O critério de seleção dos sujeitos foi o não-probabilístico e intencional que Segundo Dencker (1998) é qualquer tipo de amostragem em que a possibilidade de escolher um determinado elemento do universo é desconhecida.

Foi realizado um estudo de caso sobre o treinamento e capacitação dos colaboradores da empresa Mc Donald's nos quatro restaurantes de Natal/RN e no restaurante de Nova Parnamirim/RN, onde cada restaurante possui o número de funcionários de acordo com a sua venda.

Foram realizadas 28 entrevistas, sendo 3 delas com os Consultores da empresa, no qual esses membros são uns dos mais experientes da empresa, 5 entrevistas com os gerentes responsável por cada restaurante, nomeclaturados como Gerente de Restaurante, 5 entrevistas com os gerentes de turno de cada

restaurante, chamados Gerente de Plantão, 5 treinadores de cada restaurante no qual os mesmos são as principais peças para a capacitação e treinamento do McDonald's e também foram realizadas 10 entrevistas com 2 atendentes de cada restaurante, sendo um com experiência de um ano de loja e o outro com até 3 meses de loja, a fim de avaliar e construir uma apreciação para ter um melhor entendimento do problema em questão.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode ter duas partes. A primeira seria a localização das informações, e a segunda, o recolhimento e registro, de maneira organizada, dos dados sobre o assunto em estudo.

Neste caso específico, foi utilizada uma coleta de dados primários por meio da observação. O objetivo da observação é obter informações durante a estadia do investigador in loco. “Desde que coletados diretamente de pessoas, aplica-se a coleta de dados anteriormente citada. Porém, para Ponte (apud GIL, 1991), não são os indivíduos as únicas fontes de dados. “Registros em papel, como arquivos públicos e privados, dados estatísticos, etc, são importantes fontes de informações, que serão colhidas mediante documentação indireta”.

Neste trabalho, observaram-se os sites dos principais portais sobre o McDonald's, coletando e analisando o fato que era de interesse desta pesquisa, que são as formas do treinamento desenvolvidos para os colaboradores da empresa citada acima.

Com o intuito de atingir o objetivo da pesquisa foram entrevistas com os colaboradores, segundo Dencker (1998, p.137) é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, que com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informação de pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita de forma descritiva, onde inicialmente descreveu-se o perfil dos entrevistados e posteriormente utilizou-se como técnica de análise dos dados a análise de conteúdo definido por Bardin (1977, p.160) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. O autor dá uma classificação a

este método como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três fases: A pré-análise; a exploração do material; e, por fim, a interpretação (BARDIN, 1977). Em outras linhas, todas as entrevistas feitas através do questionário aplicado às empresas, foram interpretados e analisados a partir dos dados obtidos. Dessa forma pode-se extrair o máximo das informações com qualidade, para poder colocar em prática as ações e assim, chegar ao alcance dos objetivos propostos no presente estudo.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para Dencker (1998, p.158) o objetivo da análise dos dados é reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema da pesquisa. Os dados da presente pesquisa foram analisados de forma descritiva no qual dá uma visão geral dos resultados.

Conforme exposto anteriormente esta pesquisa teve como objetivo analisar o treinamento dos colaboradores em uma rede de *fastfood* internacional como fator essencial para garantir os padrões nos serviços prestados, gerando dessa forma qualidade no atendimento. Para tanto, os dados foram coletados com funcionários dos quatro restaurantes da Empresa McDonald's de Natal e um em Parnamirim/RN.

##### **4.1 BREVE HISTÓRICO DA REDE DE RESTAURANTES MCDONALD'S**

Em 1954, um vendedor de máquinas de *MilkShake* chamado Raymond Alexander Kroc conheceu, pela primeira vez, a operação dos irmãos McDonalds. Ray Kroc tinha 52 anos e foi ao restaurante para saber com eles podiam vender 20.000 shakes por mês. Ele pensou "Isso funcionara em qualquer lugar. Qualquer lugar". Em 15 de Abril de 1955 foi fundado seu primeiro restaurante em Des Planines, Illinois, EUA.

A cadeia que se formou é considerada a maior rede restaurantes de refeições rápidas no mundo. Sua sede esta situada em Chicago e atualmente a rede possui mais de 30.000 restaurantes distribuídos em mais de 120 países. No Brasil o primeiro McDonald's foi inaugurado em 1979, na Rua Hilária de Gouveia, em Copacabana, no Rio de Janeiro. O Brasil foi o 25º país a receber um restaurante com a marca McDonald's.

A missão da empresa McDonald's é servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária. Sua visão é duplicar o valor da companhia, ampliando liderança em cada um dos mercados e alguns de seus Valores esta alinhada a Qualidade, Serviço, Limpeza, Justo Valor entre outros.

No Rio Grande do Norte, a empresa McDonald's possui 6 restaurantes, sendo 1 situado em Mossoró, West Shopping, 1 em Nova Parnamirim localizada na Avenida Abel Cabral, e os outros 4 situados em Natal, sendo 3 restaurantes modelo shopping e 1 sendo modelo Drive-Thru. (Consultor de Operações responsável por todas as lojas)

A estrutura organizacional das lojas McDonald's pode ser observada no organograma simplificado abaixo.

**Figura 4 –Organograma das Lojas McDonald's**



**Fonte:** Adaptado Dados da Pesquisa, 2015.

Trata-se de uma estrutura funcional onde as atividades são reunidas por função comundo nível mais baixo até o topo da organização. "Dentro da organização, os empregados são motivados a alcançar metas operativas de seus

respectivos departamentos funcionais"(DAFT,1999, p.141).

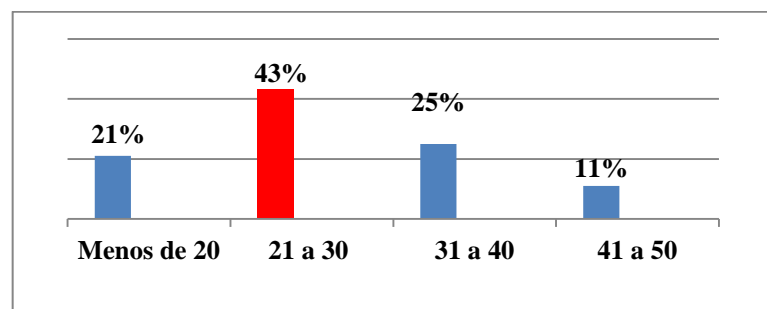
#### 4.2 PERFIL E VISÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO TREINAMENTO DA EMPRESA MCDONALD'S

Inicialmente foi feita a análise do perfil dos 28 entrevistados e posteriormente seguiu-se com a análise das respostas dos entrevistados sobre o estudo do treinamento oferecido aos colaboradores pela empresa. Onde foram analisados visões de diversas hierarquias da empresa divididas em alguns cargos que estavam ligados diretamente com o tema proposto do trabalho, são eles: Atendente de Restaurante, Treinador, Gerente de Plantão, Gerente do Restaurante e o Consultor de Operações.

O processo de treinamento dos colaboradores na empresa se dar no método chamando por eles como 3X30, onde o mesmo ao chegar no restaurante aprendera em 30 dias 3 estações, também é fator importante nesse processo o chamado PDF ( Plano de Desenvolvimento de Funcionários) onde o nome do novo funcionário estará anexado junto a esse documento visível para todos os colaboradores no quadro de treinamento exposto na sala de funcionários. O sistema do Mc Donald's é devido em áreas, onde existe a área da Qualidade (especificamente a cozinha), Serviço ( a área do balcão, onde fica os caixas, as batatas e as bebidas) e a área de Segmento ( os Drives e Centro de Sobremesas.

No item idade dos colaboradores, a maior parte ficou na faixa etária de 21 a 30 anos sendo esse dado 43% dos entrevistados o que equivale a 12 pessoas, onde há a percepção de jovens talentos, segundo revista Época, 2013, conforme mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 1 – Idade dos Colaboradores**

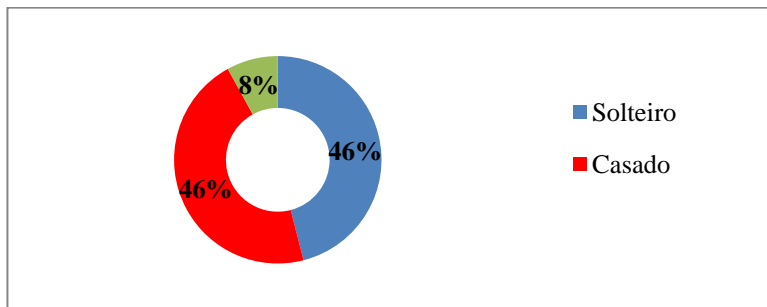


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Relacionado ao sexo dos colaboradores entrevistados, 54% dos entrevistados são do sexo Masculino o que equivale a 15 pessoas e 46% corresponde ao sexo feminino o que equivale a 13 de pessoas.

O gráfico2 mostra o estado civil dos colaboradores, apesar da empresa estar sempre trabalhando com o público jovem, a amostra não foi tão significativa para afirma esses dados, ficando empatado o grupo de solteiro e casado.

**Gráfico 2– Estado Civil dos Colaboradores**

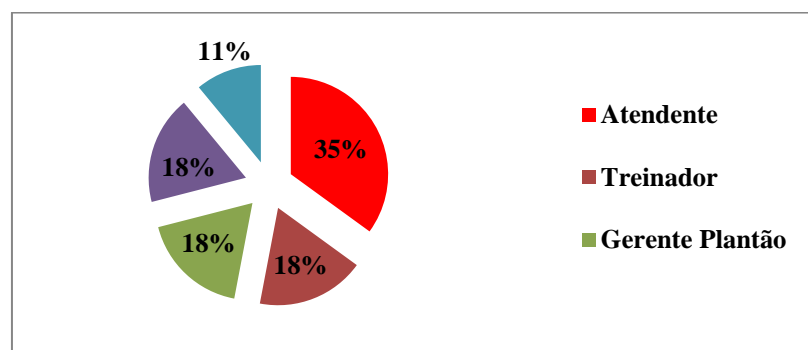


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Uma pequena parcela dos entrevistados afirmaram ter um nível de escolaridade alto, apenas 3 dos entrevistados, equivalente a 11% tinham especialização e outros 3 responderam ter o ensino superior completo.

Com relação à profissão dos colaboradores, foram escolhidos os que estavam diretamente envolvidos e relacionados com o treinamento dos restaurantes, desde o nível operacional tático ao nível da gerência. No qual foram entrevistados 10 Atendentes, 5 Treinadores, 5 Gerentes de Plantão, 5 Gerentes de Restaurantes e 3 Consultores da rede, conforme mostra o gráfico 3:

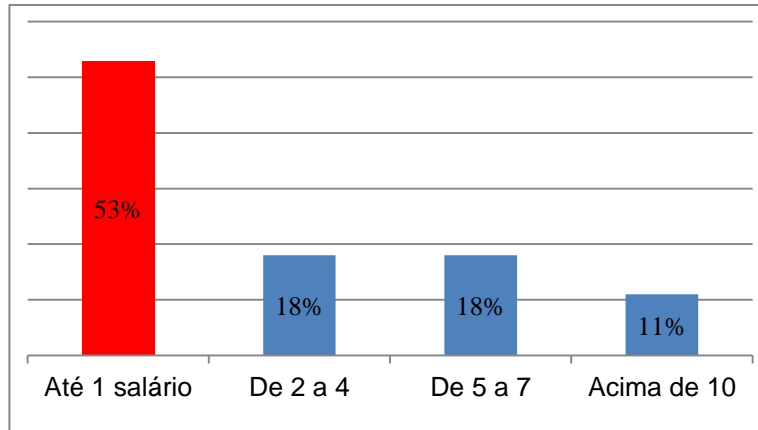
**Gráfico 3: Profissão dos Colaboradores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Como mostra o gráfico 4, a remuneração dos colaboradores está mais voltada até um salário, já a partir do nível da alta gerência esse valor ultrapassa mais de dez salários mínimo.

**Gráfico 4 – Remuneração dos Colaboradores**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Em seguida, após a análise do perfil dos entrevistados, foi feita a análise dos dados coletados com os 28 colaboradores, sendo 10 Atendentes de Restaurante, 5 Treinadores, 5 Gerente de Plantão, 5 Gerente de Restaurante e 3 Consultores da rede, onde foi perguntado sobre a capacitação e a importância do treinamento oferecido pela empresa, no qual os entrevistados relataram suas experiências, suas opiniões e suas contribuições relacionadas ao treinamento oferecido pela empresa.

Analisando os dados dos entrevistados foram perceptíveis pontos positivos dos colaboradores em relação ao treinamento oferecido pela empresa. Pois quando questionada qual a importância do treinamento dos colaboradores para a empresa, os mesmos responderam da seguinte forma:

O treinamento é fundamental. Porque sem o treinamento nós ficaríamos perdidos na loja, temos que ter um direcionamento para sabermos utilizar as ferramentas que nos serão dadas pra podermos desempenhar um bom trabalho (Atendente9).

O treinamento é o elo principal, sem o treinamento a empresa não anda. Quando todos os funcionários da loja entender e se dedicar ao treinamento oferecido por nos da empresa, ai sem será o sucesso da loja nos negócios. Pois o treinamento é o pilar principal de qualquer empresa. (Gerente de Plantão2).

O treinamento é muito importante para empresa McDonald's, pois estimula de todas as formas nossos funcionários, traz motivação quanto quesito treinamento e desenvolvimento, melhora em todos os sentidos os resultados dos nossos restaurantes. Costumamos dizer que somos formadores de líderes. A empresa tende a se beneficiar quando

tem funcionários bem treinados, motivados e comprometidos com o trabalho a qual desempenha, essas características são de organizações bem-sucedidas e ficou constatado isso na avaliação de líderes sobre a organização o que mostra uma gestão empenhada em prol do sucesso do restaurante (Consultora de RH).

De acordo com as respostas acima nota-se que não há discrepância entre as repostas e que todos os colaboradores realmente creem que o treinamento é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Onde o autor Gil (1994) afirma que o treinamento representa um processo que promove a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, cujo resultado é o aperfeiçoamento do desempenho dos empregados no trabalho. O autor menciona que a partir do momento em que o funcionário é treinado o mesmo requer mais obtenção de sabedoria e capacidade, sendo adequado de desenvolver mais comprometimento e desenvolvimento com o trabalho.

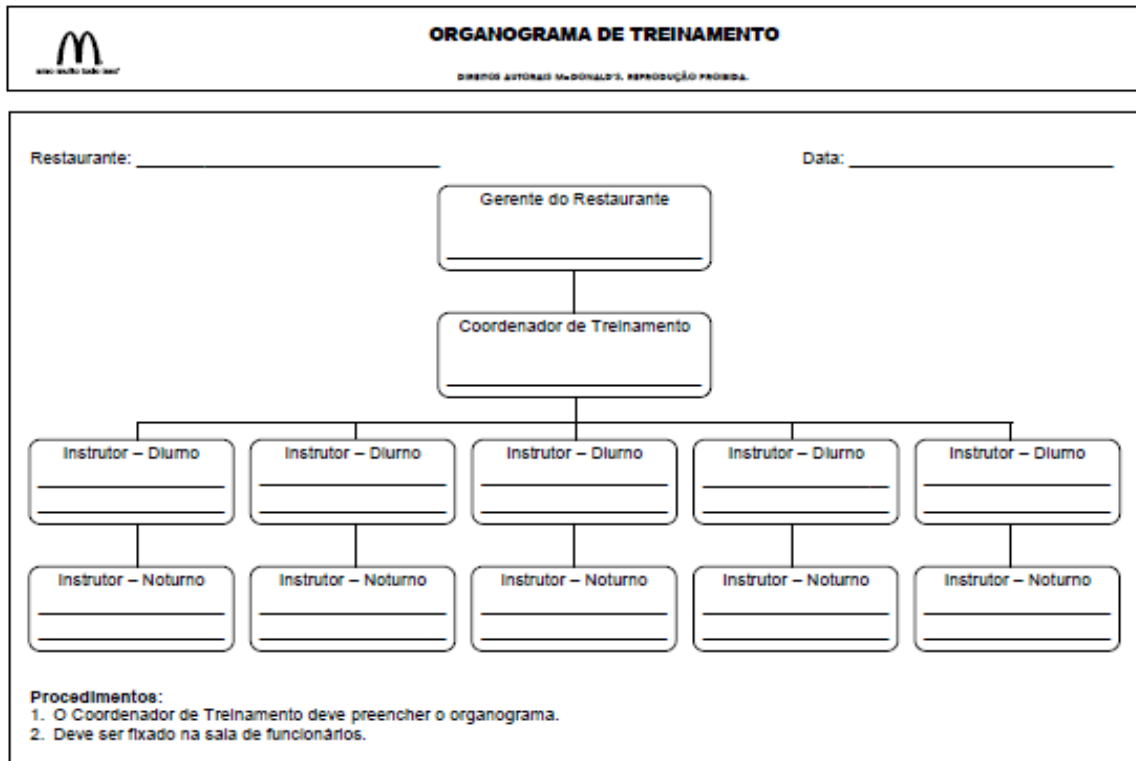
Foi perguntado se a hierarquia traz mais pontos positivos ou negativos para o treinamento e o porque. Todos os 28 funcionários responderam de forma o unânime que traz pontos positivos, como mostra as falas a seguir:

A hierarquia traz pontos positivos, tem que existir a hierarquia. A pessoa que está acima responsável pelo treinamento sempre tem mais experiência sobre o assunto, porém todos trocarão experiências uns com os outros, além do mais de alguma forma nos incentiva a crescer dentro da empresa, se não houvesse uma hierarquia no treinamento o mesmo não andaria. (Treinador7)

É positivo, a questão da hierarquia quando ela é bem exercida, executada ela traz muitos pontos positivos por que nos sempre temos um direcionamento, sempre saberemos a quem nos reportar principalmente quando algum treinamento falha, quando algo não acontece ou da errado. (Gerente de Restaurante2)

Ao longo das entrevistas foi questionado aos entrevistados se existe algum organograma para o treinamento na empresa e se os colaboradores sabiam como o mesmo é dividido. Quando falado a palavra organograma, alguns colaboradores não entenderam o sentido da palavra no primeiro momento, porém quando lhe foi explicado 100% dos entrevistados disseram que existia sim como mostra a fala e a figura abaixo: “Sim, é um organograma específico do treinamento dividido em três pilares, de cima para baixo está o Gerente do Restaurante, Gerente ou Coordenador de Treinamento, Treinadores Diurno e Noturno”. (TREINADOR)

**Figura 5:** Organograma de Treinamento



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

O organograma trata-se de uma estrutura funcional onde as atividades são reunidas por função comum do nível mais baixo até o topo da organização. Dentro da organização, os empregados são motivados a alcançar metas operativas de seus respectivos departamentos funcionais (DAFT, 1999, p.141).

Com relação aos padrões oferecidos em toda a rede McDonald's, foi questionado se o treinamento é um fator essencial para garantir os padrões nos serviços prestados pela empresa. Os colaboradores relataram que empresa ao lançar um novo produto no mercado, a questão do treinamento é fator muito importante visto que a expectativa do cliente ao ver esse produto passando nas mídias sociais, na televisão ou entre outras mídias deve ser superada quando esse cliente vai até a loja fazer o seu pedido. Essa afirmação pode ser confirmada nas falas abaixo:

Sim, o treinamento é um dos fatores essenciais para a garantia dos nossos padrões sim. Passar um produto de qualidade aos clientes, fazer com que o colaborador sinta que o cliente veio em busca de algo que ele viu ou que já conhece, faz com que o colaborador se importe com as aulas e treinamento que vamos lhe passar sobre aquele produto. No final ver tudo aquilo acontecendo, ver que o treinamento deu certo, que tudo está no seu devido

padrão pelo fato de que a pessoa teve e entendeu o procedimento correto, isso não tem preço. (TREINADOR 10)

Sim, pois é a base de toda a padronização, quase tudo está vinculado ao treinamento e sem o mesmo as pessoas iriam fazer do jeito delas consequentemente nada ficaria no padrão. (ATENDENTE4)

A gente treina diariamente, todos os dias estamos nos reciclando em relação a algum procedimento novo ou um novo produto no mercado, quando um novo produto é lançado as lojas recebem books, atualizações de materiais e aulas sobre como montar o novo sanduíche e cada quantidade em gramas sobre o que o produto leva, tudo para ser mantido nos mais altos padrões. (GERENTE DE PLANTÃO1)

A importância de conhecer os novos produtos lançados pela empresa é fundamental em todos os níveis hierárquicos da loja, todos se preocupam realmente como montar o novo sanduíche, conhecer cada condimento que vem no mesmo para poderem passar para o público uma confiabilidade em relação a esse novo produto, o gerente acima citou também que são feitas degustações dos novos produtos para todos os colaboradores da loja assim que o produto é lançado, servindo também de uma base de como montar o mesmo antes de passar o produto para os seus clientes externos.

Quando perguntado se o treinamento gera qualidade no atendimento, os colaboradores responderam o seguinte:

Sim, um funcionário bem treinado atende melhor com mais segurança, gerando confiança e qualidade naquele atendimento (ATENDENTE6).

Com certeza. Treinamento gera qualidade sim no atendimento, pois um funcionário bem treinado, bem desenvolvido e tratado saberá atender os clientes (TREINADOR8).

Claro, pessoas bem treinadas são pessoas consequentemente mais motivadas e mais dispostas a executarem um bom trabalho, fazendo assim um bom atendimento e o um bom papel. Todo o treinamento inicial ou contínuo é válido e é usado como meio motivador para que os colaboradores satisfaçam e gerem uma boa qualidade no atendimento (GERENTE DE PLANTÃO4).

Quando perguntado sobre a quem a padronização beneficia, se aos colaboradores, a empresa ou aos clientes e o porquê. Todos os colaboradores sem exceção responderam que beneficia a todos, como exposto a seguir:

A padronização beneficia todas as pessoas citadas. Aos colaboradores, proporciona um maior nível de confiabilidade no trabalho realizado, permite adequações de layout facilitando e agilizando o seu trabalho, favorecendo-o na questão da ergonomia em todas as áreas, além de dar um caminho mais adequado nas opções de atendimento. Em alto movimento o atendimento deve ser rápido e favorável e em baixo temos essa opção. Para a empresa, melhora a produtividade da empresa, reduz gastos com desperdícios e permite um maior planejamento administrativo (pedidos de mercadorias,

projeções de vendas e capacidade de produção). E aos clientes, os mesmos podem ter a certeza de que os fatores como qualidade, características de um determinado produto, higienização, segurança alimentar entre outros, todos esses padrões serão oferecidos em qualquer unidade da companhia ou em quaisquer restaurantes da rede McDonald's. (Consultor de Operações)

De acordo com o exposto pelo Consultor a padronização, por sua vez, é a garantia da qualidade dos produtos e serviços que serão prestados dentro do setor da rede McDonald's. Dessa forma, fica evidente que a estratégia da empresa se destaca pela confiabilidade e qualidade de segurança nos produtos oferecidos aos seus clientes, tendo também como um fator de diferenciação a abordagem da atuação do seu colaborador no ato do atendimento ganhando a confiança e a fidelidade desses clientes.

Ao longo da entrevista foi perguntado como é feito o processo de treinamento dos colaboradores. Esse processo foi explicado de maneira detalhada por um gerente de plantão, conforme exposto na fala a seguir:

Os funcionários são treinados a partir do seu primeiro momento na loja. No primeiro dia no restaurante o mesmo terá uma aula de orientação com o gestor responsável pelo restaurante, onde serão passadas todas as instruções necessárias sobre o seu papel e suas funções dentro do restaurante, a aula também contém assuntos sobre a história do McDonald's, Ética e Contracheque, além de diversos vídeos sobre a empresa. O treinamento desse funcionário já está planejado pelos treinadores no chamado PDF (Plano de Desenvolvimento dos Funcionários (GERENTE DE PLANTÃO4).

De uma forma geral os colaboradores buscam com eficácia o treinamento, pois sabe o quanto o treinamento é importante para questão do seu próprio desenvolvimento.

Quanto a Universidade do Hambúrguer foi questionada se os colaboradores a conheciam ou já ouviram falar da mesma. Grande parte dos entrevistados abaixo do nível de Gerente de Restaurantes declarou não ter um conhecimento aprofundado sobre a Universidade do Hambúrguer, conforme exposto nas falas a seguir:

Não conheço (ATENDENTE DE RESTAURANTE1).  
 Já ouvir falar, porém não sei muito coisa sobre a mesma (TREINADOR1).  
 Sim, conheço. Ainda não teve a oportunidade de conhece-la pessoalmente, mais já vi o site da mesma, onde são oferecidos cursos não so para a nossa empresa, mais também para empresas parceiras, cursos em várias áreas e setores que são lecionadas para atendente de restaurante ate para o nível mais alto companhia (GERENTE DE PLANTÃO3).  
 Sim, conheço e já fui in loco inúmeras vezes. É um lugar magnífico, um

lugar que sempre sonhei em conhecer e em um dos processos de treinamentos que participei eu conheceu a universidade pela primeira vez, algo que não vou esquecer, foi uma grande oportunidade que a empresa me deu. Lá vai pessoas de todo o Brasil e agora da América Latina para fazerem cursos, fazerem treinamentos de liderança, experimentações de novos sanduíches, novas idéias é onde fica localizada toda a parte de Operações e Desenvolvimento de Treinamento do McDonald's (GERENTE DE RESTAURANTE2).

Com certeza. Existem 7 Universidade do Hambúrguer no mundo, a do Brasil atende todos os países da América Latina, Espanha, Portugal entre outros, que não me recordo. A universidade possui convênios com algumas instituições tais quais são: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Harvard, Senac... Proporciona palestras de diversos temas para as pessoas da rede e redesparceiras. Os cursos da Universidade são ministrados por pessoas habilitadas de fora e dentro da empresa, proporcionando sempre uma melhor experiência para os alunos (CONSULTOR DE OPERAÇÕES).

Ao longo da entrevista também foi questionada se as lojas de Natal/RN seguem realmente os mesmos padrões de atendimento estabelecidos pela rede McDonald's, e apesar da expansão de 3 para cinco 5 lojas no seu setor, o Consultor de Operações enfatiza o que questionado, conforme exposta na fala a seguir:

O que acontece nas lojas de Natal foi que houve uma expansão de restaurantes dobrando assim o número de lojas em um curto espaço de tempo. O nosso nível de experiência da equipe gerencial e de funcionários ficou abaixo do ideal. Por isso existe um grande esforço para que possamos estar alinhados com os padrões exigidos por nossos clientes. Seguimos sim os padrões de atendimento da rede, porém estamos nos esforçando para sempre podermos proporcionar uma excelente experiência aos nossos clientes. (Consultor de Operações)

As redes *fastfood*, possuem um sistema operacional rígido altamente disciplinado, que vêm assegurando o padrão de qualidade em todos os pontos de venda. Os equipamentos são sob medida, para agilizar o serviço. O cardápio é limitado, as técnicas de produção são refinadas, divididas em procedimentos detalhados, com o objetivo de poupar tempo.

É preciso enfatizar a valorização do homem por meio das políticas de recursos humanos. É preciso motivá-lo, treiná-lo e desenvolvê-lo para que seja como parte integrante da organização na qual trabalha e não apenas como mais um recurso, no mesmo nível dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. A empresa tende a se beneficiar quando tem funcionários bem treinados, motivados e comprometidos com o trabalho a qual desempenha, essas características são de organizações bem-sucedidas e ficou constatado isso na avaliação dos colaboradores sobre a organização o que mostra uma gestão empenhada em benefício do sucesso da

empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os clientes do McDonald's são crianças, jovens, adultos e idosos que vêm aos restaurantes para preencher os seus desejos, eles esperam chegar aos restaurantes e encontrar produtos quentes e frescos, com um atendimento personalizado, onde os mesmos devem ser devidamente treinados e motivados para tal serviço, fazendo com que os clientes saiam realmente satisfeitos.

Os restaurantes fazem parte do dia-a-dia da população, por conseguinte, do turista durante sua viagem. Por essa razão de elemento do cotidiano, esses estabelecimentos costumam ser usados como oferta técnica para os turistas, tendo restaurantes adaptados para atender o turista.

Para isso, os colaboradores devem estar motivados a dar o melhor para que haja a excelência na prestação desses serviços. Pois o elemento humano é fundamental nesse processo de acolher, bem receber e encantar o cliente. Então saber liderar e ter uma equipe bem treinada é considerado uma peça chave para quem quer obter sucesso e se diferenciar dos demais concorrentes.

Vale ressaltar que a garantia de que o McDonald's tem com o treinamento será aplicada da forma correta, gerando benefícios esperados, depende da correta combinação entre pessoa certa, lugar certo e plano certo, o chamado Trinômio de Treinamento.

O primeiro objetivo específico foi apresentar o processo de treinamento dos colaboradores da empresa McDonald's, e o resultado foi alcançado através das avaliações e pesquisas realizadas durante o trabalho, mostrando todo o processo de treinamento dos colaboradores desde o primeiro momento em que os mesmos começam a fazer parte da empresa McDonald's.

O segundo objetivo específico foi identificar a importância do treinamento para os colaboradores, e o resultado foi satisfatório, visto que todos os colaboradores desde os atendentes até os consultores foram totalmente unânimes em dizer que o treinamento é o elo principal para o crescimento contínuo da empresa, onde a mesma se beneficia quando tem funcionários bem treinados, motivados e comprometidos com o trabalho a qual desempenha.

E o terceiro objetivo específico foi verificar os padrões dos serviços prestados

nas lojas de Natal/RN onde os resultados evidenciaram a necessidade de um maior envolvimento dos atores que compõem a cadeia dos restaurantes pesquisados, mais que ficou notório a busca e o esforço para os mesmos poderem proporcionar uma excelente experiência a todos os clientes.

Então diante das questões conclusivas em relação aos objetivos deste estudo, fica evidente que esta pesquisa traz contribuições para o treinamento e capacitação dos colaboradores das empresas de Natal/RN, bem como para o contínuo envolvimento dos treinadores, esses que são peças chaves da empresa como também os do cargo da gerência.

A partir da análise dos dados ficou claro que a empresa e os colaboradores que a compõem trabalham motivados e treinados para plena satisfação dos clientes. Foi observado o incentivo por parte da gerência para que o funcionário trabalhe em equipe, pois um necessita do outro para que o trabalho consiga fluir corretamente.

Como recomendações e por fazer parte da limitação do presente estudo, sugerem-se novas pesquisas que retratem o tema sobre o treinamento e a capacitação das empresas do tipo *fastfood*, ampliando dessa forma todos os outros tipos de restaurantes, uma vez que esse assunto é muito pertinente para a própria empresa se diferenciar ainda mais no mercado.

## REFERÊNCIAS

ALBANZ, E.I. Gestão do conhecimento através de sistemas de Educação Continuada. In: TERRA, J.C.C. I (org.) **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003. p. 123-127.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AROMANDO, J. L. A missão das Universidades Corporativas. **HSM**, 2002. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 08 jul. 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETTO, Margarita. **Turismo e Cultura**. São Paulo: Papirus, 2007.

BRASIL. **Interação universidade**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia, 1998.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira. 1997

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional**. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4\\_Artigo\\_TreinamentoANDRE.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

C. NETO, Ernani ; URIAS, Leandro. Personalidade Gastronômica e Destinos Turísticos: avaliação dos canais de comunicação na projeção dos atrativos gastronômicos no nordeste brasileiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 22, n. 2, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.turismoemanalise.org.br/index.php/turismoemanalise/article/view/153>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

COBRA, Marcos; Ribeiro, Áurea. **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2002.

DAFT, Richard. Teoria e projeto das organizações. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DE LA TORRE, Oscar Padilla. **El turismo**: fenómeno social. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DENCKER, Ada F. M. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas.** São Paulo: Futura, 2007.

DESPORTES, F. Os ofícios da alimentação. In: FLANDRIN, Jean Louis; MOBNTANARI, Massino (Orgs.). **Histórias da alimentação.** São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p. 422-436.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

EMBRATUR. Disponível em: <<http://www.embratur.com.br>>. Acesso em: 18 Mai. 2015.

FLAGLIARI, Gabriela Scuta. **Turismo e alimentação: análises introdutórias.** São Paulo: Roca, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PHR: conceitos, ferramentas e procedimento.** São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACÊDO, Vitória Laurita Soares de. **Como o marketing de gerações pode auxiliar o produto porto balada.** 2011. 115f. Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

MANTAS, Ana Isabel Jorge. **McDonald's: implantação e apropriação de um fenômeno global no espaço nacional.** Disponível em: <<http://www.mcdonaldsnacional.org.br>>. Acesso em: 20 Abr. 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994

MCDONALDS. Disponível em: <[www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)>. Acesso em 10 Jul. 2015.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 1999.

OLIVEIRA, G. J.; TRINTA, Z. A.; VILAS BOAS, Ana Alice. Educação continuada: uma estratégia corporativa. **Anais do 3.º CONTECSI**. São Paulo: USP, 2006

OMT. Disponível em: <[www.omt.com.br](http://www.omt.com.br)>. Acesso em 8 Jul. 2015.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico- prática**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PITTE, J.R Nascimento e expansão dos restaurantes. In: FLANDRIN, Jean Louis; MONTANARI, Massimo. (Orgs). **História de alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

ROCHA, A F. **Evolução do trabalho e da tecnologia e seus impactos sobre a educação e a qualificação do trabalhador: uma abordagem teórica**. 1999.

SHELLER, Fernando. Setor de fast-food vive 'onda' de promoções. **Estado, 30 mar. 2015**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,setor-de-fast-food-vive-onda-de-promocoas,1660298>>. Acesso em 10 Jul. 2015.

SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Corte, 2007.

SPANG, Rebecca L. **A invenção do restaurante**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

VEAL, A. J. **Metodologia da pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.