

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE AVALIADA PELOS CLIENTES PARA OS EMPREENDEDORES DE FRANQUIAS

Rayssa Moreira Yezzi (yssa31yezzi@gmail.com); João Pinheiro de Barros Neto
(professorbarros@hotmail.com), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP.

RESUMO: este artigo investiga a percepção da qualidade pelos clientes como um insumo crucial para a elaboração do levantamento de necessidades de treinamento dos colaboradores por parte dos empreendedores de franquias. O objetivo da pesquisa é compreender como a percepção da qualidade dos clientes pode influenciar na identificação das áreas de melhoria e nas necessidades de treinamento dos funcionários das franquias. A justificativa para esta pesquisa reside na importância de garantir a satisfação do cliente e a excelência no atendimento, aspectos fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios de franquias. A metodologia empregada envolveu a realização de um *survey* com clientes da franqueadora de renome global para coletar dados sobre suas percepções de qualidade e experiências de atendimento. Os principais resultados revelaram áreas específicas de treinamento que podem ser aprimoradas para atender melhor às expectativas dos clientes. Conclui-se que a percepção da qualidade do cliente desempenha um papel crucial na identificação de necessidades de treinamento dos colaboradores, fornecendo insights valiosos para os empreendedores de franquias na busca pela excelência no serviço.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Franquias. Gestão da qualidade. Levantamento de necessidades de treinamento.

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo do empreendedorismo está em constante evolução, e a compreensão das práticas de gestão de pessoas é crucial para os empreendedores que desejam se destacar em um ambiente globalizado. A avaliação do desempenho dos colaboradores e sua capacitação refletem diretamente na eficiência e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Essa correlação é vital, pois evidencia a importância de colaboradores engajados e bem-preparados para entregar resultados que atendam aos padrões internacionais de qualidade.

Além disso, é crucial reconhecer a importância do levantamento das necessidades de treinamento dos funcionários. Esse componente torna-se uma peça-chave para direcionar a capacitação da equipe, considerando as competências necessárias para atender às demandas dos clientes.

Assim, o tema proposto para esta pesquisa foi investigar as práticas de gestão de pessoas, especialmente a avaliação da padronização do desempenho de uma grande rede de franquia global, como insumo para o levantamento das necessidades de treinamento. Dessa maneira, esta pesquisa se propôs a avaliar a padronização do desempenho sob a perspectiva do consumidor de uma franquia com fama e reconhecimento mundial. Essa avaliação foi realizada por meio da aplicação de instrumento de coleta de dados padronizado (questionário).

O estudo foi delimitado a uma amostra de clientes de lojas da rede de franquias McDonald's em três países considerando inicialmente os contatos dos pesquisadores nos Estados Unidos, na Inglaterra e no Brasil. Foram aplicados com o intuito de explorar a visão dos clientes em diferentes polos da franquia, nos países mencionados. O estudo foi

desenvolvido sob a premissa de que os empreendedores podem encontrar dificuldades em manter o padrão uniforme exigido pelo franqueador, apesar de várias franquias adotarem auditorias e outros métodos para acompanhar o desenvolvimento do franqueado.

Dessa forma, a problemática aborda a questão não de forma metodológica interna, mas pela percepção dos clientes, a fim de determinar, por meio da avaliação dos consumidores, se os métodos de padronização de qualidade da empresa pesquisada, em diferentes lojas franqueadas, alcançam um nível de qualidade adequado na visão dos clientes.

Verificou-se por exemplo, segundo os dados levantados, que apesar de os Estados Unidos serem o local de origem da franquia e onde começou a maior variedade do cardápio atual mundial, as lojas dos EUA não são tão reconhecidas pela qualidade, ao contrário da Inglaterra, que é um dos países cujas lojas apresentam boa interação e diversidade cultural e que no Brasil a marca está em 3º lugar no ranking de franquias, de acordo com pesquisas realizadas no final de 2022 (Associação Brasileira de Franquias, 2023).

Este é um importante insumo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), utilizado pelos empreendedores franqueados para identificar as carências de habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, visando ao desenvolvimento de treinamentos e capacitações específicas para suprir essas necessidades.

As pessoas são peças-chave para garantir a qualidade nos serviços, pois têm a capacidade de influenciar diretamente a percepção dos clientes em relação à empresa e aos serviços prestados. Quando os funcionários são treinados e motivados, são capazes de oferecer um melhor atendimento, proporcionando uma experiência mais positiva e aumentando a satisfação dos clientes (Barros Neto, 2012).

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar possíveis oportunidades de treinamento e desenvolvimento dos empregados de empreendedores franqueados, com base na opinião dos clientes da empresa em três países diferentes, como insumo para um Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT. Esse processo é utilizado pelas empresas para identificar as carências de habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, visando ao desenvolvimento de treinamentos e capacitações específicas para suprir essas necessidades (Chiavenato, 2008).

A análise do ponto de vista dos clientes, utilizando ferramentas específicas e aplicadas em uma organização de grande porte, é valorizada por ser reconhecida como um fator relevante. Por se tratar de um estudo que envolve empresa líder no mercado, pode ser considerado relevante para futuras pesquisas e análises no setor de franchising e de qualidade. Além disso, o trabalho é importante para que futuros empreendedores possam entender a melhor forma de avaliar a qualidade e treinar seus funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão de Pessoas no contexto do empreendedorismo desempenha um papel vital no sucesso das empresas emergentes. Ao se aventurar em um ambiente competitivo e globalizado, os empreendedores dependem significativamente do desempenho e engajamento de seus colaboradores para alcançar objetivos organizacionais. Teorias como a Teoria da Motivação de Maslow e a Teoria X e Y de Douglas McGregor destacam a importância de satisfazer as necessidades dos funcionários e reconhecer seu potencial para influenciar positivamente o desempenho organizacional. Por isso, a valorização e o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores são essenciais para impulsionar a inovação e a adaptabilidade no empreendedorismo em um ambiente dinâmico e em constante mudança, de modo que os empreendedores dependem da criatividade e iniciativa de seus funcionários para enfrentar desafios e identificar oportunidades (Chiavenato, 2021).

Peters (2021) explica que a indissociabilidade entre o fator humano e a excelência da qualidade apresentada aos clientes é uma realidade inegável nas empresas e que os colaboradores desempenham papel fundamental na entrega de serviços ou produtos de alta qualidade, uma vez que são eles que interagem diretamente com os clientes. Ele acrescenta que a qualidade do atendimento, a capacidade de resolver problemas, a empatia e a eficiência no trabalho são influenciadas diretamente pelo desempenho dos funcionários. Além disso, a motivação, o comprometimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores desempenham um papel crucial na manutenção de padrões de qualidade consistentes ao longo do tempo. Portanto, a gestão eficaz de recursos humanos e o investimento no desenvolvimento das competências dos funcionários são estratégias essenciais para os empreendedores garantirem que a qualidade dos produtos ou serviços atenda ou supere as expectativas dos clientes.

Os funcionários desempenham um papel crucial na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas, especialmente nas indústrias de serviços, sendo responsáveis pelo contato direto com os clientes e representando a face visível da organização. A atitude, habilidades e motivação dos funcionários desempenham um papel fundamental na percepção da qualidade pelo cliente. Funcionários bem treinados, motivados e comprometidos são mais propensos a oferecer um atendimento cordial, eficiente e de alta qualidade, além de lidar eficazmente com problemas e reclamações dos clientes, o que é crucial para garantir a satisfação do cliente. Em resumo, os funcionários são os embaixadores da qualidade de uma empresa de serviços e têm um papel insubstituível na criação de experiências positivas para os clientes (Lobo, 2020).

Nesse sentido, a avaliação do desempenho e o treinamento dos funcionários são elementos essenciais para garantir a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas aos seus clientes. Através da avaliação de desempenho, as organizações podem identificar áreas que necessitam de melhorias, destacar os pontos fortes dos funcionários e fornecer feedback construtivo para o desenvolvimento pessoal e profissional. Essa avaliação ajuda a alinhar as expectativas dos colaboradores com as metas e valores da empresa, contribuindo para uma entrega de serviços mais consistente e de alta qualidade. Além disso, o treinamento contínuo assegura que os funcionários estejam atualizados com as melhores práticas e estejam capacitados para enfrentar novos desafios. Portanto, a combinação eficaz de avaliação de desempenho e treinamento beneficia não apenas os funcionários, mas também resulta em serviços de qualidade superior que satisfazem e fidelizam os clientes, promovendo assim o sucesso duradouro das empresas (Souza, 2018).

Além disso, a gestão eficaz de equipes multidisciplinares e diversificadas é fundamental para aproveitar ao máximo a ampla gama de perspectivas e experiências que podem levar a soluções criativas e competitivas. Ademais, em um mercado globalizado, a gestão de pessoas no empreendedorismo não se limita apenas à equipe interna da empresa, mas também envolve o desenvolvimento de redes de colaboradores, parcerias estratégicas e culturas organizacionais inclusivas. O reconhecimento da importância da diversidade e inclusão, juntamente com uma abordagem centrada no bem-estar dos funcionários, não apenas promove um ambiente de trabalho positivo, mas também fortalece a reputação da empresa e sua capacidade de atrair e reter talentos em um mercado cada vez mais competitivo (Gonzalez, 2022).

Para um empreendedor eficaz, a habilidade de gerenciar equipes e manter o foco em resultados é essencial. Além do conhecimento técnico da área, ele deve compreender profundamente as dinâmicas interpessoais, motivacionais e estratégicas que permeiam uma equipe. Isso envolve a capacidade de inspirar, comunicar de forma clara e proporcionar um ambiente de trabalho colaborativo. Nesse sentido, a avaliação de desempenho desempenha um papel crucial nesse processo. Um empreendedor deve dominar o processo de avaliação,

sabendo definir metas realistas, estabelecer indicadores de desempenho claros e proporcionar feedback construtivo. Isso não apenas ajuda a monitorar o progresso individual e coletivo, mas também permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Através dessas avaliações, um empreendedor pode direcionar recursos e desenvolvimento de habilidades de forma personalizada, promovendo um crescimento contínuo (Grove, 2020).

A compreensão das necessidades e expectativas da equipe é outra competência vital. Um empreendedor deve ser capaz de identificar os objetivos e aspirações dos membros da equipe, alinhando-os com as metas organizacionais. Isso cria um ambiente de trabalho onde cada indivíduo sente-se valorizado e motivado a contribuir ao máximo. Em última análise, o empreendedor que consegue equilibrar a gestão de equipes com a busca por resultados consegue criar uma sinergia poderosa. Uma avaliação de desempenho bem executada permite não apenas mensurar resultados, mas também oferecer um roteiro claro para aprimoramento e crescimento. Ao investir no desenvolvimento dos membros da equipe, o empreendedor não só obtém resultados tangíveis, mas também fortalece a cultura de aprendizado contínuo e o comprometimento com o sucesso organizacional (Malheiros & Rocha, 2014).

A avaliação de desempenho com foco em competências é uma ferramenta estratégica que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento tanto da empresa quanto dos colaboradores. Ao avaliar as competências específicas que os colaboradores possuem e suas habilidades no contexto do trabalho, essa abordagem proporciona uma visão abrangente do potencial individual e coletivo da equipe. A importância dessa abordagem reside na capacidade de alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Isso permite que a empresa identifique lacunas de habilidades, ofereça treinamentos direcionados e crie planos de desenvolvimento personalizados para cada membro da equipe. Consequentemente, os colaboradores sentem que suas contribuições são valorizadas, promovendo maior engajamento, motivação e satisfação no trabalho (Leme, 2019).

Bergamini (2018) ensina que os resultados obtidos pela empresa a partir da avaliação de desempenho com foco em competências são notáveis. Uma equipe cujas competências estejam alinhadas com as necessidades do negócio é mais capaz de superar desafios, inovar e entregar resultados de alta qualidade. A abordagem também auxilia na identificação de talentos internos, permitindo que a empresa promova internamente e preencha posições-chave com colaboradores já familiarizados com a cultura organizacional. Além disso, a autora defende que a avaliação de desempenho com foco em competências contribui para uma cultura de aprendizado contínuo, onde os colaboradores são incentivados a aprimorar suas habilidades e buscar o autodesenvolvimento. Isso cria um ambiente de crescimento e colaboração, essencial em um mundo empresarial dinâmico e em constante evolução.

Assim, a avaliação de desempenho com foco em competências é uma ferramenta que impulsiona o crescimento individual e organizacional. Ela aumenta a eficiência da equipe, promove a retenção de talentos, fortalece a cultura corporativa e direciona a empresa para o sucesso a longo prazo. É um investimento que gera impactos positivos em todos os níveis, consolidando a harmonia entre o desenvolvimento pessoal e os objetivos estratégicos da empresa.

Pontes (2016) ressalta que os objetivos da avaliação de desempenho são multifacetados e convergem para aprimorar tanto o desempenho individual dos colaboradores quanto a eficiência geral da organização. Um dos principais objetivos é identificar pontos fortes e áreas de melhoria em relação às competências e habilidades dos colaboradores. Isso permite uma avaliação mais precisa das contribuições individuais e ajuda a alinhar as metas pessoais com os objetivos da empresa. Nesse sentido, um elemento essencial da avaliação de desempenho é a melhoria contínua da performance dos colaboradores. Ao identificar lacunas de habilidades,

a empresa pode oferecer capacitação e treinamento direcionados para preencher essas lacunas. Isso não apenas aumenta a competência dos colaboradores, mas também aumenta sua motivação, confiança e engajamento, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Além disso, os resultados da avaliação de desempenho fornecem insumos valiosos para o levantamento das necessidades de treinamento. Identificando as áreas em que os colaboradores podem melhorar, a empresa pode desenvolver programas de treinamento que sejam alinhados às demandas específicas da equipe. Essa abordagem personalizada resulta em treinamentos mais eficazes, direcionados para as habilidades e competências que realmente fazem a diferença no desempenho do trabalho. A avaliação de desempenho também desempenha um papel crucial na promoção da comunicação entre os colaboradores e a liderança. Oferece uma plataforma para discutir expectativas, metas e desenvolvimento de carreira. Essa troca aberta de feedback contribui para um clima organizacional transparente e fortalece o compromisso mútuo em direção ao sucesso (Jardeweski & Jardeweski, 2014).

Dessa forma, os objetivos da avaliação de desempenho vão desde a identificação de áreas de melhoria até o aprimoramento das competências dos colaboradores, pois ao fornecer resultados concretos para o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), ela direciona os investimentos em capacitação de forma eficiente, garantindo que os colaboradores estejam equipados para alcançar um desempenho superior, influenciando diretamente a eficiência e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas e, conseqüentemente, impulsionar os resultados da organização.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas representam componentes essenciais para o crescimento e sucesso de uma organização, tanto na teoria quanto na prática. Trata-se de um processo contínuo, visando aprimorar competências, habilidades e conhecimentos dos colaboradores, preparando-os para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho em constante evolução. Na teoria, o treinamento e desenvolvimento se baseiam na ideia de que colaboradores bem treinados e capacitados são mais produtivos, engajados e comprometidos. Teorias de aprendizagem, como o behaviorismo, cognitivismo e construtivismo, fundamentam estratégias de treinamento, buscando criar ambientes de aprendizagem que estimulem a absorção efetiva de conhecimentos e habilidades (Noe, 2015).

Chiavenato (2022) destaca que o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos são peças-chave para o crescimento e prosperidade das empresas. Investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores não apenas aumenta o nível de competência da equipe, mas também impulsiona a retenção de talentos. Ao oferecer treinamentos relevantes e oportunidades de aprendizado contínuo, as empresas equipam seus funcionários com habilidades atualizadas, permitindo que acompanhem as mudanças no ambiente de negócios em constante evolução. Além disso, o desenvolvimento de talentos internos frequentemente leva à promoção de cargos de liderança dentro da organização, contribuindo para a continuidade e estabilidade da empresa.

Portanto, o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos não são apenas um investimento em competências individuais, mas também um meio eficaz de agregar valor à empresa como um todo. Essas práticas refletem o compromisso com o crescimento da equipe e fortalecem a cultura organizacional, impulsionando a inovação e vantagem competitiva da empresa no mercado. A relação entre avaliação de desempenho, treinamento e resultados organizacionais é intrínseca e indissociável. A avaliação de desempenho fornece uma base sólida para identificar as necessidades de treinamento dos colaboradores. Ao identificar lacunas nas habilidades e competências da equipe por meio desse processo, as organizações podem direcionar seus esforços de treinamento de forma precisa, garantindo que os recursos sejam

aplicados onde são mais necessários. O treinamento eficaz, por sua vez, aprimora o desempenho dos colaboradores, capacita-os a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. Consequentemente, isso se traduz em melhorias nos resultados organizacionais, como aumento da produtividade, satisfação do cliente e lucratividade. Essa interconexão entre avaliação, treinamento e resultados é fundamental para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho e para o sucesso global da empresa (Boog & Boog, 2013).

A relação entre avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento é bidirecional. Enquanto a avaliação de desempenho identifica as áreas que precisam ser melhoradas, o treinamento e desenvolvimento preparam os colaboradores para alcançar resultados melhores e mais consistentes. Essa interconexão assegura que os investimentos em treinamento estejam alinhados às necessidades reais da organização, garantindo um retorno mais tangível em termos de desempenho aprimorado. Além disso, a abordagem prática do treinamento e desenvolvimento frequentemente inclui estratégias de aprendizado ativo, como simulações, estudos de caso e projetos práticos. Isso permite que os colaboradores apliquem o que aprenderam no contexto real do trabalho, promovendo a retenção e aplicação eficaz das novas habilidades e conhecimentos (Madrugá, 2018).

Dessa maneira, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma interseção vital entre teoria e prática. Enquanto as teorias de aprendizagem fundamentam as estratégias de treinamento, a avaliação de desempenho orienta as necessidades específicas de desenvolvimento. Essa abordagem integrada cria um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria, fortalecendo os colaboradores e impulsionando o sucesso organizacional (Ribeiro, 2018).

Desenvolver planos de treinamento eficazes é fundamental para o sucesso das empresas, pois impulsiona o crescimento, a produtividade e a satisfação dos colaboradores. A chave para criar planos de treinamento eficazes reside na análise criteriosa dos indicadores de resultados da empresa. É essencial identificar as áreas que precisam de melhorias, as lacunas de habilidades dos funcionários e as metas organizacionais e isto é conseguido analisando os indicadores de processos e de resultados da empresa. Dentre as características essenciais desses planos Oribe (2022) inclui: alinhamento com objetivos estratégicos, identificação de necessidades individuais, definição de metas claras, escolha de métodos de treinamento adequados de treinamento (presencial a *e-learning*, workshops, *coaching* etc.), feedback e avaliação contínua, avaliação de impacto nos resultados organizacionais (aumento de produtividade, satisfação do cliente, redução de erros etc.), disponibilização de recursos (materiais de treinamento, ferramentas adequadas etc.).

A avaliação de desempenho e o processo de treinamento são elementos fundamentais para a gestão de pessoas nas organizações. A avaliação de desempenho permite que os gestores avaliem o desempenho de seus colaboradores em relação aos objetivos e metas estabelecidos, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria. Isso é crucial para o desenvolvimento individual e coletivo, bem como para a alocação adequada de recursos e reconhecimento dos talentos dentro da equipe (Camilo et al., 2018).

Por outro lado, o processo de treinamento proporciona às equipes as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz. Ele não apenas contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, mas também para a inovação e a competitividade da organização como um todo. Portanto, a combinação eficaz de avaliação de desempenho e treinamento possibilita o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento contínuo e a excelência no desempenho das equipes (Santos, 2022).

Diante do exposto, podemos afirmar que os planos de treinamento eficazes são uma peça fundamental para o crescimento e a adaptação das organizações em um ambiente de

negócios em constante evolução. Ao focar na análise dos indicadores de resultados, na personalização e no monitoramento contínuo, as empresas podem criar programas de treinamento que realmente agregam valor, melhoram o desempenho dos funcionários e impulsionam o sucesso global da organização.

A padronização do desempenho e qualidade em franquias representa um dos pilares fundamentais para garantir a consistência e excelência dos produtos e serviços oferecidos em diferentes unidades. Enquanto as franquias buscam expandir suas operações globalmente, enfrentam desafios significativos na manutenção de um padrão uniforme em todas as unidades franqueadas. Esses desafios podem incluir diferenças culturais, variações no mercado local, questões de *compliance* e até mesmo discrepâncias na gestão e operação das unidades. Para enfrentar esses desafios, as empresas precisam implementar sistemas eficazes de treinamento, monitoramento e suporte para garantir que os padrões de qualidade e desempenho sejam mantidos consistentemente em todas as unidades franqueadas, garantindo assim a confiança dos consumidores e a sustentabilidade da marca no mercado (Batista, 2022).

Franquia é um modelo de negócio em que uma empresa, conhecida como franqueadora, concede a outra empresa, a franqueada, o direito de explorar comercialmente uma marca e seu know-how, de acordo com regras e padrões pré-estabelecidos. No Brasil, a definição de franquia é regulamentada pela Lei de Franquias, que é a Lei nº 13.966/2019 (Brasil, 2019), a qual define o conceito de franquia empresarial e estabelece regras para a relação entre franqueadores e franqueados. Essa lei define franquia como um sistema pelo qual o franqueador autoriza o franqueado a usar marcas e patentes de produtos ou serviços, associados a direitos de propriedade intelectual ou outros, em troca de remuneração. Além disso, a mencionada lei também estabelece que a franquia empresarial deve ser formalizada por contrato escrito, que deve dispor sobre direitos e obrigações das partes, as condições para a venda dos produtos ou serviços e o sistema de suporte ao franqueado.

A definição de franquia no Brasil é importante para regular as relações contratuais entre as partes envolvidas, estabelecer padrões de qualidade e proteger a imagem e reputação da marca. Com a regulamentação da Lei de Franquias, o setor de franquias no Brasil tem crescido significativamente, sendo considerado um importante fator de desenvolvimento econômico do país (Roque, 2019).

Desde o período pós-segunda guerra mundial houve uma corrida das organizações por qualidade e uma produtividade de melhores parâmetros. O Japão em 1967 já determinava características para CQ (Controle de Qualidade Total) que se diferenciavam do ocidente como explica Ishikawa (1993): a) Controle em toda a empresa; b) Educação e treinamento em controle de qualidade; c) Auditorias de Controle de Qualidade. De fato, desde os anos 1970 quando a revolução na tecnologia japonesa deu um salto, os clientes começaram a ser mais criteriosos na escolha de seus produtos e nos anos 1990 o ramo de serviços também foi fortemente impactado por essa tendência. Como resultado dessa mudança as pessoas são seletivas sobre suas escolhas e diversos fatores incrementam tais escolhas: fatores históricos, tecnológicos, macroeconômicos, sociais e macroeconômicos (Almeida, 1995).

A opinião dos clientes desempenha um papel vital na gestão da qualidade dos negócios. Essa perspectiva externa é uma fonte valiosa de feedback real e imparcial sobre os produtos e serviços oferecidos. As opiniões dos clientes permitem que as empresas avaliem seu desempenho sob a ótica daqueles que estão diretamente envolvidos, identificando áreas que precisam de melhoria e aquelas em que estão se destacando (Ferreira, 2021).

Além disso, a satisfação do cliente é um dos principais indicadores da qualidade de uma organização. Clientes satisfeitos tendem a ser leais, recomendam a empresa para outros e contribuem para a reputação positiva da marca. Portanto, ouvir e responder às opiniões dos

clientes não apenas impulsiona a qualidade dos produtos e serviços, mas também fortalece a relação entre a empresa e sua base de clientes, resultando em maior fidelidade e sucesso no mercado (Reichheld & Markey, 2011).

De acordo com Kotler e Keller (2012), em um tradicional levantamento Net Promoter Score - NPS, os clientes são convidados a avaliar a probabilidade de fazerem recomendações em uma escala de 0 a 10 e, em seguida, subtrai-se os detratores (aqueles que deram notas de 0 a 6) dos promotores (aqueles que deram notas 9 ou 10) para chegar ao NPS. Os clientes que atribuem notas 7 ou 8 à marca são considerados passivamente satisfeitos e não são incluídos. “O índice NPS mais comum recai na faixa de 10 por cento a 30 por cento, mas as empresas de nível mundial podem pontuar mais de 50 por cento” (Kotler & Keller, 2012, p. 135-136).

Reichheld (2006), criador do NPS, explica que nenhum cliente dá nota 9 ou 10, isto é, excelente, se não tiver recebido algo muito especial ou se o relacionamento com a empresa não tiver realmente melhorado sua vida.

A qualidade de serviços e produtos é definida por determinadas características, e em uma linha de produção o ideal é que tais características sejam replicadas de forma mais fidedigna possível, para assim manter o padrão de qualidade, porém a teoria e a prática podem ser bem diferentes, ressaltando-se a diferença na gestão direta (Toledo et al., 2012). Hoje em dia, é de extrema importância que um estabelecimento consiga manter seu nível de qualidade tanto no atendimento quanto em seus produtos. Pois, com a concorrência ainda mais acirrada, a qualidade pode ser um fator determinante na escolha do cliente (Almeida, 1995).

Os empreendedores reconhecem que a cada dia precisam se adaptar para atender às demandas do público, como exemplificado pela instalação de tecnologia para acompanhar os clientes e liderar o mercado mundial. No cenário pós-pandemia, houve um incremento nas técnicas utilizadas para atrair mais clientes e facilitar os pedidos e atendimentos das lojas (Haller, 2023).

De acordo com o modelo de qualidade de serviços proposto por Parasuraman et al. (1985), a qualidade percebida pelo cliente é afetada por cinco dimensões: confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e tangibilidade. Cada dimensão está diretamente relacionada às interações entre funcionários e clientes e pode ser influenciada por fatores como competência, cortesia, credibilidade, comunicação, entre outros.

Wirtz et al. (2020) apresentam a qualidade sob diferentes perspectivas: da perspectiva do consumidor, serviços são experiências e da perspectiva da organização, serviços são processos que têm de ser elaborados e gerenciados de modo a criar a experiência desejada para o cliente e Garvin (2022) estabeleceu as 8 dimensões da qualidade que fornecem uma estrutura abrangente para entender e avaliar a qualidade em diferentes contextos organizacionais. Essas dimensões incluem desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e percepção. O presente estudo focou em cinco dessas oito dimensões da qualidade por entendermos mais diretamente relacionadas à prestação de serviços, quais sejam:

- Desempenho: que se refere às características básicas de um produto. Garvin (2002, pp. 60-61) diz que em “empresas de serviços como as lanchonetes e as empresas de aviação, um aspecto importante do desempenho é, muitas vezes, a velocidade do atendimento ou não ser obrigado a ficar esperando”.
- Atendimento: focando nas características do atendimento, se foi atencioso e preciso.
- Conformidade: avalia se o produto segue um padrão mínimo estabelecido.
- Estética: aparência bem cuidada, incluindo de estabelecimentos.
- Percepção: é a qualidade percebida, isto é, apesar de ser abstrata, a avaliação positiva pelos atributos gerais ajuda entender a perspectiva do cliente.

Além disso, a importância das pessoas para a qualidade em serviços é evidenciada pela teoria do ciclo de serviço de Berry et al. (2006). Esta teoria afirma que a qualidade em serviços é criada por meio da interação entre clientes, funcionários e ambiente físico, formando assim um ciclo contínuo. Nesse contexto, os funcionários têm um papel crucial, pois são responsáveis por conduzir e guiar o cliente em todo o processo de serviço.

Portanto, fica evidente que a qualidade em serviços depende em grande parte da atuação dos colaboradores envolvidos nos processos de prestação de serviços. Investir em treinamento, motivação e desenvolvimento dos funcionários é fundamental para garantir um serviço de qualidade e, consequentemente, aumentar a satisfação dos clientes e a fidelização deles.

O processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) envolve a coleta de informações sobre as habilidades e conhecimentos atuais dos trabalhadores, a identificação das habilidades e conhecimentos necessários para atender às metas e objetivos da empresa, bem como o desenvolvimento de treinamentos e programas de capacitação que possam preencher essas lacunas. O LNT é importante porque permite que as empresas identifiquem os pontos fracos de sua equipe e invistam em treinamentos adequados para ajudá-los a desenvolver e aprimorar as habilidades necessárias para melhorar sua performance e contribuir para o negócio. Para realizar um LNT eficiente, é crucial que as empresas utilizem metodologias adequadas e ferramentas eficazes de análise e coleta de dados. Entre as principais técnicas utilizadas para o LNT estão as entrevistas, questionários e observações, além de outras ferramentas como análise de desempenho, feedbacks, entre outras (Chiavenato, 2008).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza exploratória (Gil, 2022), pois teve como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Também foi conduzido um levantamento por meio da interrogação direta de clientes que frequentam os serviços do McDonald's, solicitando informações sobre a qualidade dos serviços, visando obter subsídios para propor ações de treinamento com o intuito de aprimorar a qualidade percebida.

Inicialmente, deve-se esclarecer o motivo da escolha dos clientes da franquia McDonald's deve-se ao fato de que ela ocupa o 3º lugar no ranking de franquias no Brasil, destacando sua relevância no setor. Apesar de demandar um investimento inicial que ultrapassa os 2 milhões de reais, esse montante é rapidamente compensado com esforço nos treinamentos exigidos pela franqueadora (Braga, 2023). Além disso, a marca está inserida no setor de QSR (*Quick Service Restaurant*), que registrou um expressivo crescimento de mais de 20%, conforme indicado no relatório de desempenho do franchising brasileiro do 4º Trimestre de 2022 (Associação Brasileira de Franchising, 2023).

O McDonald's é reconhecido pela sua padronização e qualidade, aspectos que justificam sua inclusão neste estudo. A empresa concentrou sua estratégia em ser reconhecida pelo atendimento de qualidade e por sua marca altamente reconhecida, o que a levou a ser uma das maiores franqueadoras do mundo. A qualidade é uma prioridade para o McDonald's, uma das maiores redes de *fast-food* global. A empresa é conhecida por seu compromisso com a padronização e consistência em todos os aspectos de seus produtos e serviços. Isso significa que, independentemente da localização, um hambúrguer do McDonald's deve ter o mesmo padrão de sabor e qualidade. Esse compromisso não apenas garante uma experiência previsível para os clientes, mas também constrói confiança e lealdade à marca. Além disso, a qualidade é essencial para garantir a segurança alimentar, uma prioridade máxima para qualquer negócio de alimentos. Assim, a busca contínua pela qualidade é fundamental para a reputação e o sucesso duradouro do McDonald's no mercado global de *fast-food* (McDonald's, 2023).

É importante destacar que foi utilizado o aplicativo chamado Tandem® (<https://www.tandem.net/pt-br>) que é um aplicativo usado para aprender idiomas por meio da prática de conversações com falantes nativos para alcançar os respondentes no Brasil, Estados Unidos e Inglaterra, frequentadores das lanchonetes do McDonald's nesses três países, visto que um dos pesquisadores utiliza o Tandem há algum tempo. Portanto, a escolha desses três países foi por conveniência dos pesquisadores.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a bola de neve, frequentemente empregada para encontrar e recrutar participantes, especialmente em estudos que envolvem grupos ou comunidades difíceis de serem alcançados por métodos de amostragem convencionais. Esta técnica tem esse nome devido ao processo de recrutamento, que é semelhante à forma como uma bola de neve aumenta de tamanho quando rola pela neve, acumulando mais neve à medida que avança. Começa-se com um pequeno número de participantes que atendem aos critérios da pesquisa. Após a coleta de dados com esses participantes, eles são solicitados a indicar outros possíveis participantes, criando uma "rede" de recrutamento com indicações sucessivas em que os novos participantes indicados pela primeira rodada são entrevistados ou incluídos na pesquisa, e também são convidados a indicar outros, e assim por diante. Essa técnica tem como vantagens a acessibilidade, pois permite acesso a grupos que podem não ser facilmente alcançados por outros métodos de amostragem, baixo custo porque é mais econômica do que realizar uma amostragem probabilística e pode ser adaptada a diferentes contextos e tópicos de pesquisa (Baltar & Brunet, 2012).

Assim, os questionários foram enviados aos colegas do Tandem®, que prosseguiram o envio para outros participantes que frequentavam o McDonald's, até atingir o total de 59 respostas, não prosseguindo por mais tempo em virtude do prazo de entrega da pesquisa.

Para a construção do questionário, utilizamos a Escala Likert de 5 pontos, mais adequada quando se faz necessário aprofundamento específico sobre algum tema, e não o NPS que propõe um questionário mais simplificado e com uma visão global da experiência (Rodrigues & Lemos, 2021). Não obstante, a avaliação dos resultados foi realizada considerando a escala do NPS (Net Promoter Score) de Kotler e Keller (2012) quando adequado.

Para analisar os dados quantitativos coletados, utilizou-se estatística descritiva com o auxílio do software Microsoft Excel, que permite a elaboração de gráficos, tabelas e extração de estatísticas.

É importante ressaltar que o *survey* não envolveu intervenção ou coleta de dados sensíveis e não apresentou riscos aos participantes. Além disso, os respondentes não foram identificados individualmente, garantindo assim o sigilo de todos os envolvidos. Portanto, não foi necessário obter registro ou avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme preconiza a Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (2016), que trata das diretrizes éticas específicas para as Ciências Humanas e Sociais, e explicita que pesquisas de opinião pública com participantes não identificados não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP (Comitês de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa).

No entanto, os questionários foram respondidos após consentimento informado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme o processo de consentimento livre e esclarecido dos participantes. Dessa forma, o *survey* foi conduzido em conformidade com os princípios éticos de informação (participantes foram informados sobre os objetivos, procedimentos e riscos do *survey*), Consentimento (participantes forneceram seu consentimento livre e esclarecido para participar) e Confidencialidade (dados foram tratados de forma confidencial). Diante do exposto, justifica-se a não apresentação do Certificado de Apreciação Ética.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para correta compreensão dos resultados, é preciso utilizar o seguinte quadro que explica as legendas das Figuras apresentadas elaboradas com base nos dados coletados pelos autores.

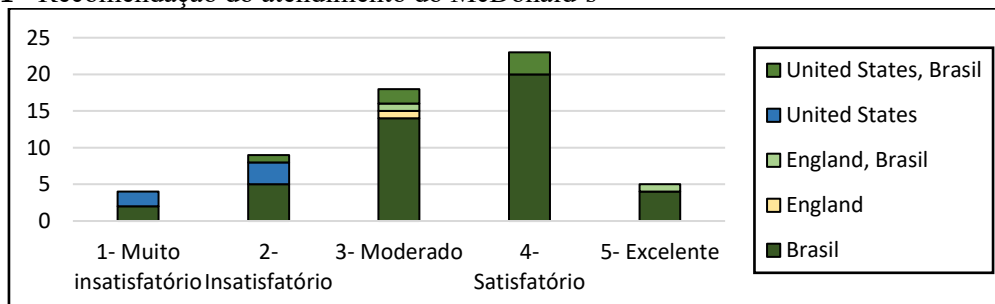
Tabela 1 - Tipos de respondentes

Legenda	Tipo de Respondente
United States, Brasil	Respondentes brasileiros que avaliaram lojas nos EUA.
United States	Respondentes norte-americanos que avaliaram lojas nos EUA.
England, Brasil	Respondentes brasileiros que avaliaram lojas na Inglaterra.
England	Inglese que avaliaram lojas na Inglaterra.
Brasil	Brasileiros que avaliaram lojas no Brasil.

Fonte: autores.

A Figura 1 expressa, em uma escala de 0 a 5, o quanto os respondentes recomendariam o atendimento ao cliente no McDonald's a um amigo ou colega. Esse é um dado crucial para avaliar, em nível geral, a qualidade do atendimento e apontar a necessidade, ou não, de ações de melhoria, como cursos e treinamentos.

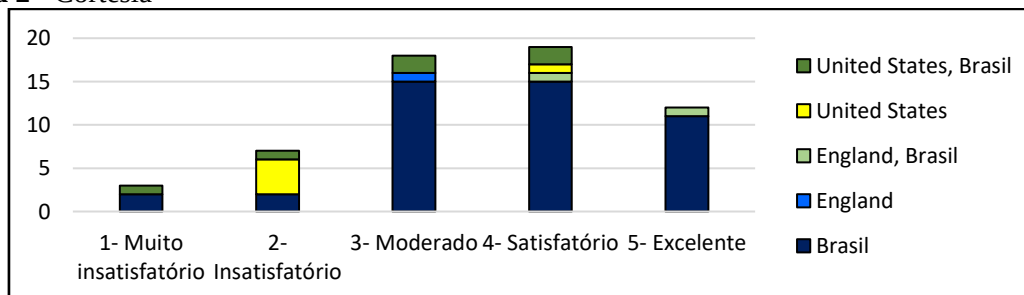
Figura 1 - Recomendação do atendimento do McDonald's



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 2 mostra, com base na experiência recente, como os respondentes classificam a cortesia e a eficácia dos funcionários do McDonald's em uma escala de 0 a 10. Tal resultado também é um importante insumo para definir uma eventual ação de treinamento.

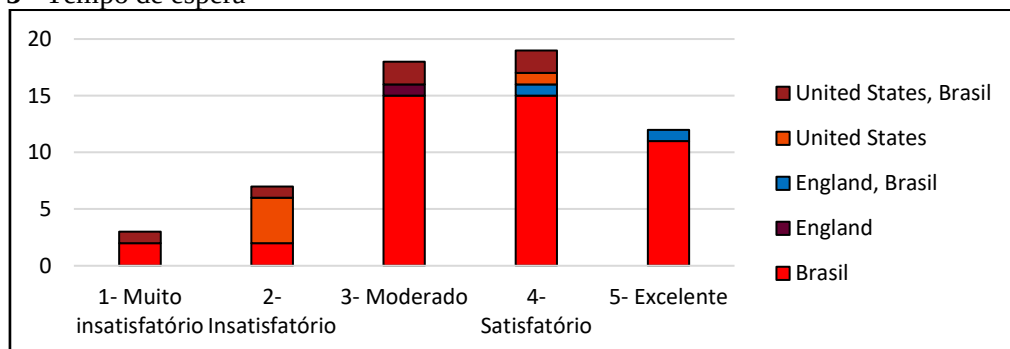
Figura 2 - Cortesia



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 3 apresenta, na visão dos respondentes, quão eficaz é o sistema de gestão de filas do McDonald's em reduzir o tempo de espera durante os horários de pico.

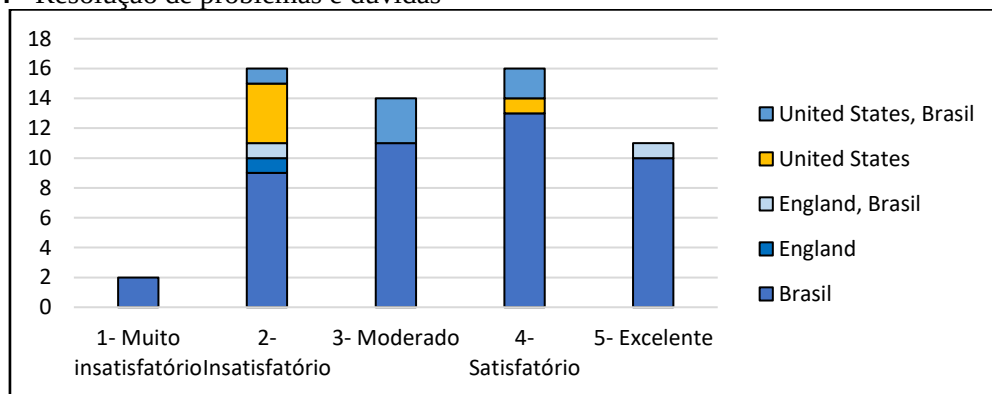
Figura 3 - Tempo de espera



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 4 expõe a percepção dos respondentes quanto à disposição do McDonald's para resolver problemas e dúvidas dos clientes.

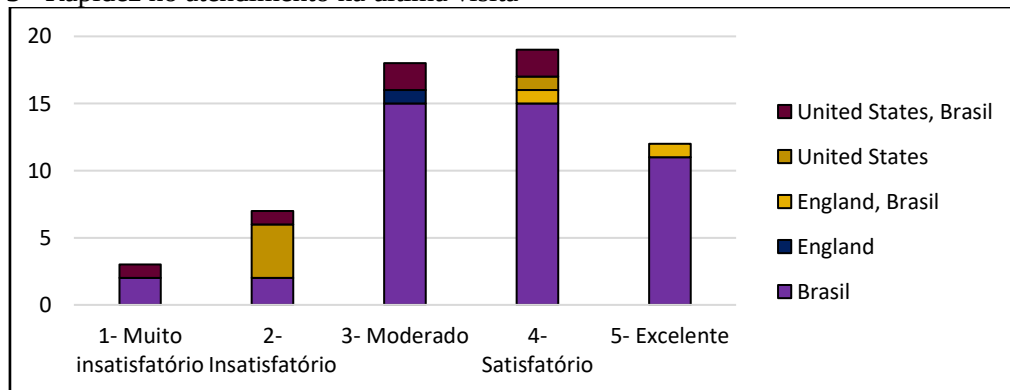
Figura 4 - Resolução de problemas e dúvidas



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 5 aponta a avaliação dos respondentes no tocante à rapidez no atendimento ao cliente quando da última visita ao McDonald's.

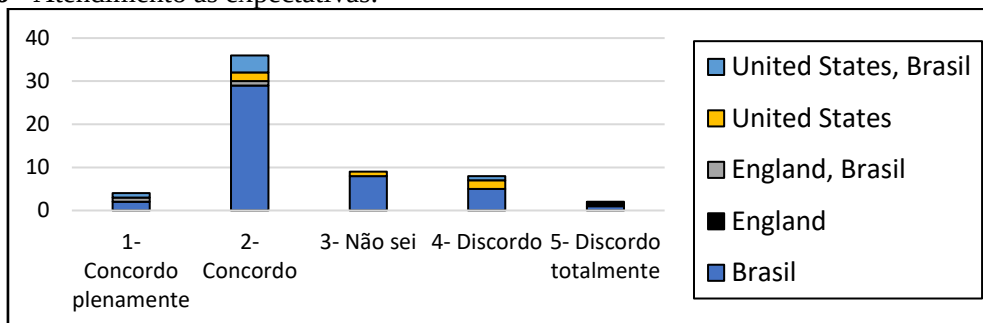
Figura 5 - Rapidez no atendimento na última visita



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 6 demonstra o quanto o atendimento ao cliente do McDonald's correspondeu às expectativas dos respondentes da pesquisa.

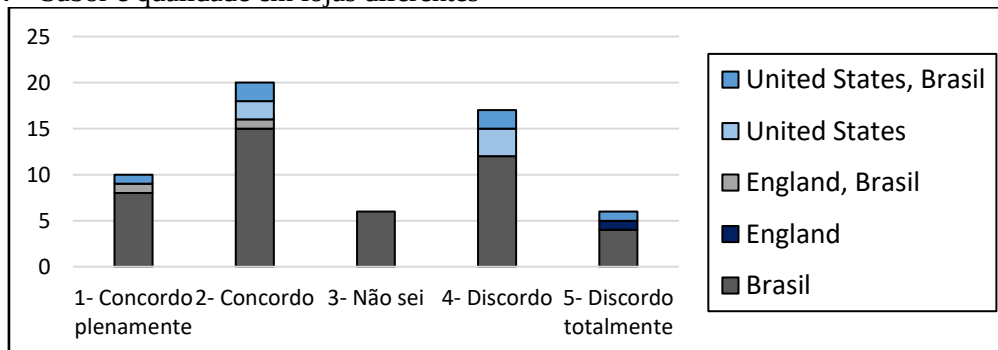
Figura 6 - Atendimento às expectativas.



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 7 espelha a percepção dos respondentes quanto à manutenção de um padrão de sabor e qualidade nas diferentes lojas do McDonald's, sendo este um fundamental indicador para definir diferentes ações de treinamento de acordo com as necessidades de cada loja.

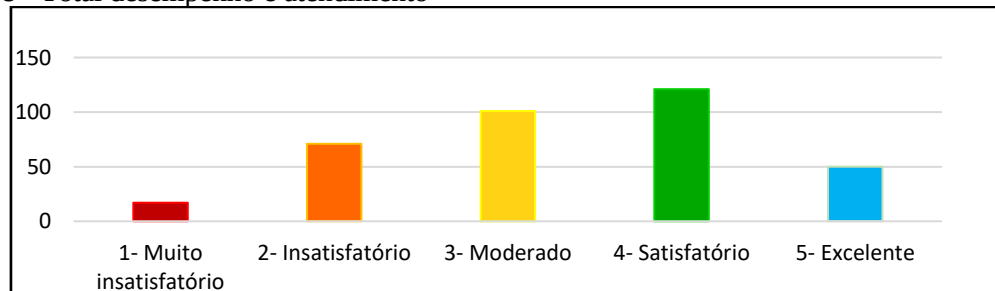
Figura 7 - Sabor e qualidade em lojas diferentes



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 8 sintetiza a opinião dos respondentes em relação ao desempenho e atendimento, considerado a experiência completa do cliente nas lojas do McDonald's.

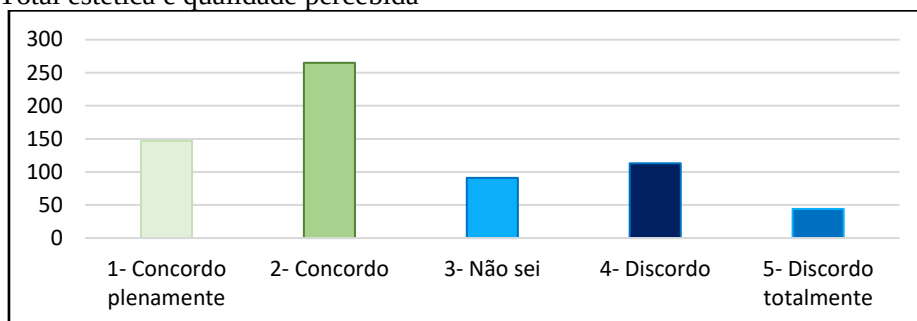
Figura 8 - Total desempenho e atendimento



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 9 condensa a opinião dos respondentes em relação à dimensão estética e qualidade percebida, considerado a experiência completa do cliente nas lojas do McDonald's.

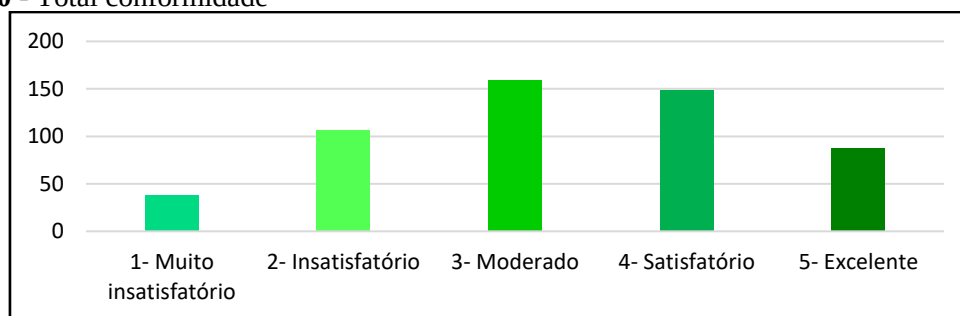
Figura 9 - Total estética e qualidade percebida



Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 10 sumariza a opinião dos respondentes em relação à dimensão conformidade, considerado a experiência completa do cliente nas lojas do McDonald's.

Figura 10 - Total conformidade



Fonte: dados de pesquisa.

Tendo em conta os resultados obtidos, a pesquisa mostra percepções bem diferentes, apontando que até mesmo uma franquia de classe mundial tem espaço para melhorar em todos os fatores avaliados.

Esses resultados indicam que os consumidores pensam positivamente sobre os quesitos de qualidade avaliados na pesquisa, sendo o atendimento, o sabor dos produtos e a estética dos estabelecimentos pontos que demonstram haver espaço para melhoria e, portanto, adoção de ações de treinamento direcionadas aos funcionários visando prepará-los melhor para aprimorarem a experiência dos clientes.

5 CONCLUSÃO

A qualidade de um negócio, especialmente uma franquia, está intrinsecamente ligada à avaliação dos clientes, a qual é influenciada por uma variedade de fatores que os orientam na escolha de produtos e serviços.

Para garantir a excelência dos produtos e serviços, bem como a satisfação dos clientes, é crucial alinhar os resultados organizacionais com a avaliação de desempenho dos colaboradores, identificar lacunas na performance dos trabalhadores e capacitá-los por meio do levantamento das necessidades de treinamento são medidas essenciais. Os empreendedores de franquia devem atentar-se a esses aspectos, pois são determinantes para o sucesso do negócio. Além disso, sugere-se que o franqueador monitore a imagem da marca, garantindo que padrões de qualidade sejam mantidos em todas as unidades.

Os treinamentos devem ser elaborados com objetividade e direcionados para as lacunas de qualidade identificadas, especialmente considerando a crescente exigência dos clientes,

principalmente da Geração Z. No caso específico da rede McDonald's, embora conte com uma parcela significativa de clientes satisfeitos, há pontos a serem melhorados, como a conformidade.

Os resultados da pesquisa sugerem ainda a necessidade de alterações no treinamento dos funcionários ou, alternativamente, melhorias na auditoria e fiscalização dos locais. Questões como eficácia na modificação de pedidos e solicitude na resolução de problemas devem ser abordadas de forma prática e rápida. Os empreendedores também devem investigar se as variações nos sabores dos produtos são devido a preferências locais ou a falhas na manutenção do padrão de armazenamento etc.

Quanto às melhorias estéticas, como higiene e limpeza nos locais, é necessário avaliar se as rotinas de limpeza são eficazes em cada franquia. Reconhecemos, no entanto, algumas limitações da pesquisa, como o viés na amostragem bola de neve e o tamanho limitado da amostra. Sugerimos, portanto, a realização de novas pesquisas com amostras estatisticamente significativas para generalizar os resultados e aprofundar o entendimento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franchising. (2023). *Desempenho do franchising brasileiro: 4º trimestre 2022*. <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>
- Almeida, S. (1995). *Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes* (18ª Ed.). Casa da Qualidade.
- Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22(1), 57-74.
- Barros Neto, J. P. de. (2012). Teorias da administração aplicadas ao setor de serviços. In F. de A. Santos, C. J. Carvajal Júnior, & M. Crivelaro (Eds.), *Administração de empresas no setor de serviços* (pp. 29-61). Porto de Ideias.
- Batista, L. K. L. (2022). *Franquias: multiplicar é a essência do negócio*. Intersaberes.
- Bergamini, C. W. (2018). *Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho*. Atlas.
- Berry, L. L., Shankar, V., & Parish, J. T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56-63.
- Boog, G., & Boog, M. (2013). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. Pearson.
- Braga, V. (2023, 25 de janeiro). Franquia McDonald's: veja o valor e se vale a pena investir. *iDinheiro*. <https://www.idinheiro.com.br/negocios/franquias/franquia-mcdonalds/>.
- Brasil. (2019). *Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019: dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Presidência da República.
- Camilo, J. A. de O., Fagundes Nunes Gomes, D., & Fortim, I. (Eds.). (2018). *Gestão de pessoas: práticas em treinamento e desenvolvimento*. SENAC.
- Chiavenato, I. (2008). *Treinamento, desenvolvimento e educação para funcionários e organizações*. Manole.
- Chiavenato, I. (2021). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2022). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. Atlas.
- Conselho Nacional de Saúde. (2016, abril 7). *Resolução nº 510*. Ministério da Saúde.
- Ferreira, L. (2021). *Gestão da qualidade e produtividade*. Saraiva.
- Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade*. Qualitymark.
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

- Gonzalez, S. (2022). *O valor das pessoas: gestão humanizada*. Hábito.
- Grove, A. S. (2020). *Gestão de alta performance: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados*. Benvirá.
- Haller, M. (2023, 7 de fevereiro). Why F&B franchisors are global leaders. *Global Franchise*.
<https://www.global-franchise.com/insight/why-fb-franchisors-are-global-leaders>
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Campus.
- Jardeweski, C. J. F., & Jardeweski, G. L. F. (2014). *Técnicas e métodos de avaliação de desempenho*. InterSaberes.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. Pearson.
- Leme, R. (2019). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Qualitymark.
- Lobo, R. N. (2020). *Gestão da qualidade*. Saraiva.
- McDonald's. (2023). *Our commitment to quality*. <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-our-food/our-food-philosophy/commitment-to-quality.html>
- Noe, R. A. (2015). *Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática*. Bookman.
- Oribe, C. Y. (2022). *Capital humano: desenvolvendo planos de treinamento realmente eficazes*. Alta Books.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Peters, T. (2021). *Excellence now: extreme humanism*. Networliding Publishing.
- Pontes, B. R. (2016). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. LTr.
- Reichheld, F. (2006). *A pergunta definitiva: você nos recomendaria a um amigo?* Campus.
- Reichheld, F., & Markey, R. (2011). *A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Elsevier.
- Ribeiro, A. de L. (2018). *Gestão do treinamento de pessoas*. Saraiva.
- Rodrigues, R. V. P., & Lemos, S. V. (2021). Tipos de escalas para análise de satisfação entre colaboradores: um estudo de caso em empresa no interior de São Paulo. *Interface Tecnológica*, 18(1), 644-655.
- Roque, A. (2019). *Franquias: tudo o que você precisa saber*. Clube dos Autores.
- Santos, S. R. dos, & Lopez, R. de P. (2022). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. Simplicíssimo.
- Souza, S. M. de O. (2018). *Gestão da qualidade e produtividade*. Grupo A.
- Toledo, J. C. de, Borrás, M. A. A., Mergulhão, R. C., et al. (2012). *Qualidade: gestão e métodos*. Grupo GEN.
- Wirtz, J., Hemzo, M. A., & Lovelock, C. (2020). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia*. Saraiva.