

Beatriz Gasque Aranha

autor1

*Acadêmica do curso de Gestão
Comercial - FATEC
biagasque14@gmail.com*

**Lara Fatima Dias dos
Santos autor2**

*Acadêmica do curso de Gestão
Comercial - FATEC
lara.santos7@fatec.sp.gov.br*

Rafael Augusto Oliva

*Professor Orientador
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br*

RESUMO

Este estudo aborda a gestão em franquias de fast food, com foco nas cadeias McDonald's, Burger King e Subway. Muitos empreendedores veem nas franquias uma oportunidade atraente de ingressar no mercado de forma alternativa ao lançamento independente de produtos e serviços, dada a estrutura já consolidada que reduz os riscos inerentes à abertura de um empreendimento próprio. A pesquisa tem como objetivo realizar uma análise comparativa das estratégias, práticas e desafios na gestão dessas franquias. Através de uma revisão bibliográfica sistemática e análise de dados acadêmicos relevantes, este estudo busca contribuir para uma compreensão mais abrangente das melhores práticas de gestão nessas franquias e oferecer insights valiosos para empresários e gestores do setor.

Palavras-chave: Franchising. Fast-food. McDonald's. Burger King. Subway.

ABSTRACT

This study addresses the management of fast food franchises, focusing on the chains McDonald's, Burger King, and Subway. Many entrepreneurs view franchises as an attractive opportunity to enter the market as an alternative to independently launching products and services, given the established structure that reduces the inherent risks of opening a standalone business. The research aims to conduct a comparative analysis of strategies, practices, and challenges in managing these franchises. Through a systematic literature review and analysis of relevant academic data, this study seeks to contribute to a comprehensive understanding of best management practices in these franchises and provide valuable insights for industry entrepreneurs and managers.

Keywords: Franchising. Fast-food. McDonald's. Burger King. Subway.

1. INTRODUÇÃO

Franquias oferecem uma oportunidade atrativa para empreendedores entrarem no mercado com menor risco, ao adotar um modelo de negócio já consolidado. Regido pela Lei 8.955 de 15/12/1994, o Franchising permite que um Franqueador conceda ao Franqueado o direito de usar sua marca e método operacional. Esse modelo é essencial na expansão estruturada de empresas, envolvendo uma franqueadora que concede franquias a franqueados interessados em operar um negócio estabelecido.

Segundo Ribeiro et. al. (2013), concessão de franquias requer uma avaliação cuidadosa de diversos aspectos para determinar a viabilidade do empreendimento, proporcionando uma estruturação maior para potenciais investidores.

Embora seja reconhecido como uma maneira eficaz de replicar o sucesso de um negócio e um canal de vendas eficiente para empresas, o franchising não é adequado para todos os tipos de negócios ou empresas. Ele representa uma relação contínua entre franqueador e franqueado, envolvendo a transferência de conhecimento sobre imagem, sucesso, técnicas de produção e marketing, o que é fundamental para o sucesso do modelo, destacando a importância do relacionamento entre as partes.

A história do franchising é rica e remonta à Idade Média, o Franchising ganhou destaque nos EUA no século XIX, com empresas como a Singer Sewing Machines. Após a Segunda Guerra Mundial, marcas renomadas como McDonald's e Burger King impulsionaram seu crescimento. No Brasil, iniciou-se na década de 1940 com redes como Yázigi e CCAA. (RIBEIRO, Adir et. al., 2013).

Nos anos 1970, marcas internacionais como McDonald's e Burger King entraram no mercado nacional, impulsionando ainda mais o setor. A regulamentação do setor ganhou destaque com a fundação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 1987. (RIBEIRO, Adir et. al., 2013).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2024), no Brasil, o franchising impulsiona a expansão internacional das redes brasileiras e sua presença nos mercados globais. Segundo pesquisa da ABF, o setor registrou crescimento desde 2023, com aumento expressivo no faturamento, indicando uma tendência de expansão contínua em 2024.

O segmento alimentício se destacou com 17,9%, mostrando-se como um dos mais consolidados no setor de franquias. Nesse sentido, pode-se observar que as franquias de alimentação atraem a maior parte dos investimentos de empresários brasileiros. Isso se deve ao público consumidor diversificado desse tipo de franquia, ao investimento inicial relativamente baixo e ao retorno quase imediato, em comparação com outros sistemas de franquia. (FUGICE; KOROSUE, 2020)

Assim, fica evidente a importância do Franchising no contexto econômico atual, principalmente do segmento alimentício, contribuindo para a geração de negócios e empregos de forma estruturada, alinhando os interesses da sociedade, dos investidores e dos franqueadores de maneira organizada.

1.1. Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão eficiente em franquias, com foco nas cadeias de fast food McDonald's, Burger King e Subway, identificando estratégias e práticas que contribuem para o sucesso desses empreendimentos e os desafios enfrentados.

1.2. Objetivos Específicos

- Explorar os conceitos fundamentais de eficácia, eficiência e efetividade no contexto da gestão de franquias.
- Analisar o Programa de Excelência em Franquias (PEF) como uma metodologia de gestão aplicável ao contexto das franquias.
- Investigar o modelo de negócios das franquias McDonald's, Burger King e Subway, destacando suas características e pontos fortes.
- Realizar uma análise comparativa da gestão de cada franquia (McDonald's, Burger King e Subway), examinando aspectos como padronização de processos, treinamento de funcionários, marketing e inovação.

1.3. Justificativa

O Brasil se destaca no setor de franchising, figurando entre as quatro principais nações do mundo em número de franqueadores. Essa posição é extremamente positiva para a economia, o empreendedorismo e a geração de renda e empregos. É evidente que cada vez mais empresas estão utilizando essa estratégia como forma de expandir seus negócios. Dentro desse contexto, as franquias de alimentação são altamente procuradas devido à estabilidade e ao potencial lucrativo do mercado. (CABRUSSI, 2016)

Embora o retorno do investimento leve alguns anos, os lucros podem ser obtidos imediatamente devido à forte demanda dos consumidores. Dessa forma, o setor de franquias de alimentação, liderado por marcas como McDonald's, Burger King, Subway e Bob's está entre os que mais crescem no Brasil. (CABRUSSI, 2016; MACHADO, 2022)

No entanto, há inúmeros desafios a serem enfrentados na estruturação de uma franquia de sucesso. Conforme apontado por Ribeiro et. al. (2013), alguns desses desafios estão relacionados ao acesso ao mercado, à gestão estratégica dos negócios, à capacitação da rede, à gestão financeira empresarial e à produtividade comercial. Além disso, é importante considerar

diversos fatores que influenciam no sucesso de uma franquia, como o desempenho da franqueadora, de cada unidade franqueada.

É nesse sentido que se concentra o foco principal deste trabalho, identificar e compreender as melhores práticas de gestão que contribuem no crescimento sustentável do setor de franquias alimentícias fast-foods, baseando-se no uso de conceito de eficiência, eficácia e efetividade e no uso Programa de Excelência em Franquias (PEF).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Eficácia, Eficiência e Efetividade

Os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade são fundamentais no âmbito da administração e estão intrinsecamente relacionados à produtividade. Conforme Maximiliano (2000) aponta, a avaliação do desempenho de uma organização se dá pela realização de seus objetivos e pela eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

Nesse caso, os conceitos de eficiência e eficácia são frequentemente empregados como indicadores para realizar essa análise de produtividade e gestão de resultados de uma organização.

O princípio fundamental da eficiência reside na relação entre o esforço despendido e os resultados obtidos, buscando minimizar o esforço necessário para alcançar um resultado, isso implica na otimização da utilização dos recursos disponíveis, como insumos, mão de obra e recursos financeiros, em relação aos resultados obtidos. (MATIAS-PEREIRA, 2010)

Por outro lado, a eficácia está relacionada à relação entre os resultados alcançados e os objetivos estabelecidos, representando a habilidade de um projeto em atingir suas metas predefinidas. A efetividade, por sua vez, envolve realizar ações que causem o maior impacto possível e gerem benefícios para a sociedade, combinando eficiência e eficácia (MAXIMILIANO, 2000; SOUZA & SILVA, 2015).

2.2. Modelo de negócios com Franquias

Atualmente, há uma vasta gama de opções de franquias disponíveis no mercado. Para os empreendedores, a escolha da franquia ideal requer uma análise criteriosa das suas necessidades, considerando tanto o local de estabelecimento do negócio quanto o público-alvo a ser alcançado.

É fundamental ponderar sobre o perfil do empreendedor, o capital disponível para investimento inicial e as tendências do mercado antes de tomar uma decisão. Ao compreender esses elementos, o empreendedor pode encontrar a franquia que melhor se alinha com seus objetivos, proporcionando as melhores chances de sucesso. (SANTO & SANTOS, 2017)

No contexto do franchising, as "gerações" categorizam o grau de maturidade e as expectativas tanto do franqueado quanto do franqueador. Embora não haja consenso sobre métricas e conceitos de profissionalização, as "gerações" oferecem insights sobre o desenvolvimento das franquias. (RIBEIRO, Adir et. al., 2013)

A Primeira Geração, conhecida como Franquias de Produto e Marca sem exclusividade, envolve a licença da marca ao franqueado pela franqueadora, permitindo a distribuição de produtos sem exclusividade. A Segunda Geração, também denominada Franquias de Produto e Marca com exclusividade, caracteriza-se pela venda exclusiva de produtos, mas com controle limitado. (RIBEIRO, Adir et. al., 2013; TIEGHI, 2010)

A Terceira Geração é representada pelas franquias de negócio formatado (Business Format Franchising), amplamente difundidas, onde a franqueadora repassa o know-how operacional, presta assessoria e acompanha de perto as operações dos franqueados, com ampla padronização e instrumentalização das operações. (RIBEIRO, Adir et. al., 2013; TIEGHI, 2010)

Por fim, a Quarta Geração é a franquia de aprendizado em rede (Learning Network Franchising), caracterizada pelo desenvolvimento contínuo, com a franqueadora ditando regras e diretrizes, enquanto o aprendizado se torna fundamental para sustentar o relacionamento. Nesse modelo, a franqueadora não é mais a única produtora de conhecimento, mas a grande integradora de todo o conhecimento produzido pela rede. (RIBEIRO, Adir et. al., 2013; TIEGHI, 2010)

2.3. PEF Programa de Excelência em Franquias

De acordo com o Instituto Grau Técnico (2021), o Programa de Excelência em Franquias (PEF) é uma ferramenta de gestão que visa garantir a qualidade nos processos. A ferramenta busca promover a melhoria contínua dos processos internos, definindo metas e recompensas para incentivar as franquias a alcançar o sucesso desejado. Isso resulta em maior engajamento, aumento da receita e consistência nos resultados, refletindo positivamente na performance da franquia.

Nesse caso, o Programa de Excelência em franquias é crucial para estabelecer uma cultura de desempenho e resultados. Garantir uma implantação bem-sucedida envolve capacitar todos os envolvidos, estabelecer uma adesão progressiva dos franqueados, engajar as equipes de operação e consultores de campo como principais defensores do programa e oferecer estímulos e reconhecimento conforme as metas são alcançadas. Contudo, para isso é fundamental que a Franqueadora tenha clareza dos seus objetivos estratégicos, tanto no âmbito executivo quanto operacional. (RODRIGUES, D. F., 2015)

Sendo assim, segundo Ribeiro et. al. (2022) o sucesso de um Programa de Excelência em franquias depende da definição cuidadosa dos critérios e indicadores-chave de desempenho

(KPIs). Por isso, é essencial que os KPIs representem os objetivos do programa, com definição clara dos pesos e critérios para sua composição. Além do faturamento, outros indicadores devem ser considerados, tanto quantitativos quanto qualitativos, para avaliar o desempenho das unidades franqueadas.

A comunicação regular com a rede também é fundamental para destacar os benefícios e motivar a participação. Então, o programa deve ser tratado como um modelo de gestão, priorizando seu sucesso e não sobrecarregando os franqueados (Associação Brasileira de Franchising, 2017).

2.4. Casos de Sucesso

Segundo o Sebrae (2014), os franqueadores devem oferecer três tipos de sinergia aos franqueados: sucesso, crescimento e controle. Essas sinergias são cruciais para o sucesso e crescimento das franquias. Além disso, estruturar uma Franquia de Sucesso requer a adoção das características distintivas de uma franquia da quarta geração. Nesse modelo avançado, os franqueados participam ativamente do processo decisório, promovendo maior engajamento e resposta ágil aos desafios emergentes.

A padronização operacional é enraizada na motivação intrínseca da rede, incentivando uma cultura de excelência e comprometimento. Essa abordagem flexível permite adaptação dinâmica às demandas do mercado e às preferências dos clientes, sendo essencial para construir uma base sólida para o sucesso a longo prazo. (RIBEIRO, Adir et. al, 2022)

Nesse sentido, uma franquia de sucesso, alinhada à quarta geração de franquias, incorpora os princípios do Programa de Excelência em Franquias (PEF) de forma abrangente. Isso impulsiona sua performance e sustentabilidade, com alto nível de desenvolvimento contínuo e colaboração entre franqueadora e franqueados. O modelo valoriza não apenas o repasse do know-how operacional, mas também promove um ambiente de aprendizado mútuo para o aprimoramento do sistema. (RODRIGUES, 2015; CABRUSSI, 2016)

Assim, uma franquia de sucesso estabelece uma cultura organizacional centrada no aprendizado e na inovação, onde todos buscam constantemente melhores práticas. Isso inclui definição e monitoramento de KPIs alinhados aos objetivos estratégicos, além de comunicação aberta e colaborativa entre franqueadora e franqueados. Aproveitando a tecnologia e a conectividade, facilita o compartilhamento de conhecimento e melhores práticas em toda a rede, resultando em maior eficiência operacional, agilidade nas mudanças de mercado e capacidade de inovação.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi baseado em uma revisão bibliográfica sistemática, utilizando bases de dados acadêmicas como Scielo (Scientific Electronic Library Online), Portal Periódicos Capes, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e outras bases de dados. As seguintes palavras-chave serão utilizadas para realizar a pesquisa: "gestão eficiente em franquias", "estratégias de franchising", "práticas de gestão em franquias", "modelo de negócios de franquias", "McDonald's", "Burger King", "Subway".

Os artigos selecionados foram avaliados quanto à sua relevância e qualidade metodológica. Informações relevantes sobre os modelos de negócios das franquias McDonald's, Burger King e Subway, bem como sobre as estratégias e práticas de gestão eficiente adotadas por essas empresas, foram extraídas e analisadas, baseando-se nos indicadores de gestão adotados. Os resultados foram sintetizados de forma a responder aos objetivos específicos do estudo.

4. RESULTADOS

4.1. Subway

Segundo o site oficial da empresa Subway, a rede Subway se destaca no setor de franquias com sua proposta de alimentação rápida, prática, saudável e econômica. Fundada em 1965 e adotando o modelo de franquias em 1974, a Subway enfrentou desafios de gestão no Brasil, passando por diferentes modelos até encontrar o atual, com agentes de desenvolvimento por regiões.

Segundo Mendes (2010) a estratégia de gestão da Subway se concentra na qualidade dos produtos, personalização do atendimento e adaptação ao mercado, refletindo-se em um sistema flexível e investimentos em tecnologia e treinamento para franqueados. Entretanto, apesar dos pontos fortes, como reconhecimento global e suporte aos franqueados, a Subway enfrenta desafios na gestão estratégica.

A padronização de processos é crucial para garantir a qualidade e a experiência do cliente, especialmente diante de variações na qualidade dos alimentos e no atendimento entre as franquias. Além disso, a descentralização das operações pode resultar em treinamento inconsistente para funcionários, afetando a qualidade do serviço. (WORUBY, 2017)

No marketing, apesar de destacar a personalização e frescor dos ingredientes, a Subway enfrenta limitações de alcance e reconhecimento de marca em comparação com concorrentes diretos. A inovação também é uma área de oportunidade, com a necessidade de diversificar o menu e introduzir novidades para atrair diferentes grupos demográficos e impulsionar o crescimento futuro da marca. (ANDREATTA, 2014; OLIVEIRA; 2013)

4.2. McDonald's

O McDonald's, uma das redes de restaurantes mais famosas globalmente, revolucionou o conceito de franquias ao expandir-se internacionalmente de maneira ágil. Sua trajetória exemplifica a importância do franchising e o impacto de uma marca na preferência do público.

No Brasil, a presença do McDonald's é significativa, empregando mais de 50 mil pessoas e contando com mais de 1.020 restaurantes. A estética e a gestão de processos desempenham papéis cruciais em seu sucesso, juntamente com uma sólida estratégia de vendas que promove itens adicionais. (CHAVES, 2022)

Apesar da padronização de processos rigorosa, o McDonald's pode enfrentar desafios na adaptação a preferências locais devido à rigidez excessiva. A alta rotatividade de funcionários também pode afetar a consistência da experiência do cliente, apesar dos investimentos significativos em treinamento. (SILVA, 2016; SILVA 2018)

No campo do marketing, embora seja uma potência, críticas podem surgir devido à percepção de publicidade excessivamente voltada para crianças e preocupações com a promoção de alimentos não saudáveis. Quanto à inovação, o McDonald's está constantemente introduzindo novos itens de menu e iniciativas tecnológicas, mas pode ser visto como lento na adoção de opções de menu mais saudáveis ou práticas sustentáveis. (SILVA, 2016; SILVA 2018)

Além disso, segundo a associação brasileira de franqueados do McDonald's, estabelecida em 1995, a franquia representa mais de 40% dos restaurantes e funcionários no país. Os franqueados desempenham um papel importante na representação da marca e no apoio a programas como a Casa Ronald McDonald.

Segundo a página oficial da franquia, a rede oferece um modelo de negócio testado e bem-sucedido, altos níveis de treinamento e suporte profissional, embora enfrente desafios em questões como padronização, treinamento de funcionários, marketing e inovação.

Embora a empresa ofereça um modelo de negócio consolidado e apoio profissional, questões como padronização podem surgir devido à necessidade de garantir consistência em todas as unidades, o que pode ser desafiador em um ambiente descentralizado. O treinamento de funcionários também pode enfrentar desafios devido à alta rotatividade de pessoal e à variação na qualidade do treinamento em diferentes localidades. (SANTOS, 2006; SOUZA, 2013; VALLE, 2000)

Além disso, o desenvolvimento de estratégias de marketing e inovação que atendam às demandas em constante mudança do mercado pode ser um desafio, especialmente em uma empresa de grande porte com uma presença global como o McDonald's. Afinal, nem todas as iniciativas de marketing e inovação são bem recebidas pelo público. (SANTOS, 2006; SOUZA, 2013; VALLE, 2000)

O McDonald's enfrenta o desafio de garantir que suas estratégias sejam relevantes e atrativas para seus consumidores, ao mesmo tempo em que mantém a integridade de sua marca e valores fundamentais.

Além disso, o mercado de fast food é altamente competitivo, com várias empresas lutando pela atenção dos consumidores. Isso exige que o McDonald's desenvolva estratégias de marketing que se destaquem da concorrência, o que pode ser difícil devido à saturação do mercado e às expectativas em constante mudança dos consumidores. (SANTOS, 2006; SOUZA, 2013; VALLE, 2000)

4.3. Burger King

O Burger King é uma marca de fast food globalmente reconhecida, ocupando uma posição proeminente no setor, conforme indicado pelo ranking da Forbes (2019). Segundo o site oficial, no Brasil a franquia atua como master franqueado desde 2004, tendo estabelecido sua presença com autonomia para desenvolver estratégias de marketing e adaptar seu cardápio às preferências regionais.

No entanto, enfrenta desafios comuns enfrentados por cadeias desse porte, como garantir a padronização de processos em todas as franquias e oferecer treinamento consistente aos funcionários, especialmente devido à alta rotatividade.

No aspecto do marketing, apesar de ser conhecido por suas campanhas criativas, o Burger King pode enfrentar limitações de orçamento em comparação com seus concorrentes, o que pode afetar sua visibilidade e alcance. Ademais, a falta de opções de menu mais saudáveis ou sustentáveis pode representar uma lacuna em relação às demandas do mercado atual, o que pode ser crucial para atrair certos segmentos de consumidores. (MACHADO, 2010; MEIRELES, 2018)

Apesar desses desafios, o Burger King continua a se destacar por sua capacidade de inovação, introduzindo produtos populares como o Whopper e o Impossible Whopper. No entanto, a empresa pode buscar ampliar seu escopo de inovação para atender às crescentes expectativas dos consumidores em relação a opções mais saudáveis e sustentáveis. Este equilíbrio entre tradição e inovação é fundamental para garantir sua posição competitiva no mercado de fast food. (JUNQUEIRA et. al., 2021; SILVEIRA, 2018)

4.4. Análise Comparativa

Ao analisar-se a gestão das franquias Subway, McDonald's e Burger King, constatou-se distintas abordagens e desafios em relação à padronização de processos, treinamento de funcionários, estratégias de marketing e inovação. Abaixo construiu-se uma tabela que sintetiza e destaca essa análise comparativa.

A tabela apresenta uma visão comparativa dos diferentes aspectos da gestão das três franquias, evidenciando as áreas em que cada uma enfrenta desafios específicos e as estratégias adotadas para enfrentá-los.

Isso proporciona uma compreensão mais abrangente das dinâmicas do setor de fast food e das estratégias de gestão adotadas pelas principais empresas do ramo.

Tabela 1 – Análise Comparativa da Gestão das Franquias Subway, McDonald's e Burger King: Abordagens e Desafios

Critérios de Análise	Subway	McDonald's	Burger King
Padronização de processos	Desafios decorrentes da descentralização das operações, resultando em variações na qualidade dos alimentos e no atendimento entre as franquias, comprometendo a consistência da experiência do cliente.	Rigorosa padronização global, mas desafios na adaptação a preferências locais podem afetar a eficácia das operações.	Padronização de processos enfrenta desafios semelhantes às outras franquias, especialmente devido à alta rotatividade de pessoal e necessidade de manter a consistência do produto e serviço.
Treinamento de funcionários	Descentralização impacta no treinamento inconsistente para funcionários, prejudicando a qualidade do serviço e a experiência do cliente.	Investimentos significativos em treinamento, porém alta rotatividade de funcionários pode afetar a consistência da experiência do cliente.	Alta rotatividade de pessoal apresenta desafios similares, afetando a qualidade do serviço e a experiência do cliente.
Estratégias de marketing	Limitações de alcance e reconhecimento de marca, carecendo de diversificação de menu e novas estratégias para estimular o crescimento futuro.	Potência no marketing, mas críticas por publicidade voltada para crianças e demora em adotar opções de menu mais saudáveis ou sustentáveis.	Conhecido por campanhas criativas, mas pode enfrentar limitações de orçamento em comparação com seus concorrentes.
Inovação	Limitações de alcance e reconhecimento de marca, necessidade de diversificação de menu e novas estratégias para estimular o crescimento futuro.	Demora em adotar opções de menu mais saudáveis ou sustentáveis, refletindo na inovação limitada.	Destaca-se por sua capacidade de inovação, introduzindo produtos populares como o Whopper e o Impossible Whopper.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Junqueira et al. (2021), Silveira (2018), Machado (2010), Meireles (2018), Santos (2006), Souza (2013), Valle (2000), Silva (2016; 2018), Chaves (2022), Andreatta (2014), Oliveira (2013), Woruby (2017) e Mendes (2010).

A análise das estratégias de gestão das franquias Subway, McDonald's e Burger King revela a complexidade do setor de fast food e os desafios enfrentados por cada uma delas. Enquanto a Subway busca superar as dificuldades decorrentes da descentralização das operações e da falta de inovação, o McDonald's enfrenta críticas pela falta de adaptação às

preferências locais e pela demora na introdução de opções mais saudáveis em seu menu. Por outro lado, o Burger King destaca-se por sua capacidade de inovação, apesar das limitações de orçamento em suas estratégias de marketing.

Essas considerações evidenciam a importância de uma abordagem estratégica flexível e adaptável às demandas do mercado, bem como o investimento contínuo em inovação e treinamento de pessoal para garantir a competitividade e o sucesso no setor de fast food.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as análises realizadas, as franquias Subway, McDonald's e Burger King são classificadas principalmente como franquias de terceira geração, representando o modelo de negócio formatado (Business Format Franchising).

Isso envolve a transferência de know-how operacional, suporte aos franqueados e busca por padronização das operações. No entanto, cada uma demonstra diferentes graus de capacidade de inovação e adaptação às demandas do mercado, refletindo características das gerações anteriores e posteriores de franquias.

O Programa de Excelência em Franquias (PEF) é uma metodologia de gestão aplicável às franquias, fornecendo uma estrutura abrangente para enfrentar os desafios mencionados anteriormente. Por meio do PEF, as franqueadoras estabelecem padrões de excelência em áreas como padronização de processos, treinamento de funcionários, marketing e inovação.

O programa promove a consistência operacional em toda a rede, garantindo uma experiência de marca uniforme para os clientes, e incentiva a colaboração e a troca de melhores práticas entre franqueadora e franqueados.

Assim, o PEF emerge como uma ferramenta eficaz para impulsionar o desempenho e a competitividade das franquias, fortalecendo o relacionamento entre a franqueadora e os parceiros de negócios.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Programas de excelência em sistemas de franquias: ferramenta de controle ou modelo de gestão?**. 2017. Disponível em: https://www.abf.com.br/programas-de-excelencia-em-sistemas-de-franquias-ferramenta-de-controle-ou-modelo-de-gestao/?gad_source=1&qclid=CjwKCAjw26KxBhBDEiwAu6KXt7d01DTnqB7nKgLGxo-bS2ntzBvkcO1xDUsZWL6l39Tv7hjoYzzjLxoC7rIQAvD_BwE Acessado em 20/03/2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS. **Missão da ABFM**. Disponível em: <http://www.abfm.com.br/abfm.php?id=2#> Acessado em 20/03/2024.

ANDREATTA, Fabiane Borges Simioni. **Análise de viabilidade econômica de instalação de loja da franquia Subway em Quatro Barras-PR**. 107 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

CAMBRUASSI, Crystieli et. al. **Práticas de gestão nas franquias de fast food: um estudo multicaso**. Cadernos da Escola de Negócios - Curitiba Vol.1 n°. 14, Ano 2016. 151-172 | p. 152 ISSN 1679-3765

CHAVES, Jaqueline M. **Desenvolvimento econômico e empresarial - McDonald's**. São João da Boa Vista - SP, 2022.

BURGER KING BRASIL. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.burgerking.com.br/quem-somos> Acessado em 20/03/2024.

BURGER KING BRASIL. **Franquias**. Disponível em: <https://www.burgerking.com.br/franquias> Acessado em 20/03/2024.

FARAH, Solange P. S. et. al. **Premissas Importantes e boas Práticas para Formação de Franquias**. Simpósio de Tecnologia (Sitefa) – Fatec Sertãozinho – SP, v. 5, n. 1, p. 182-195, 2022. ISSN 2675-7540

EVANGELISTA, Maria A. et. al. **Modelo de excelência em gestão: um estudo de caso em uma empresa de fast food**. XI Congresso Nacional de Excelência em gestão, 2016.

INSTITUTO GRAU TÉCNICO. **PEF – Ciclo de Excelência**. 2021. Disponível em: [https://sia.grautecnico.com.br/docs/Ciclo%20da%20Excel%C3%Aancia%20\(%20em%20constru%C3%A7%C3%A3o\).pdf](https://sia.grautecnico.com.br/docs/Ciclo%20da%20Excel%C3%Aancia%20(%20em%20constru%C3%A7%C3%A3o).pdf) Acessado em 20/03/2024.

FORBES. **Como o Burger King chegou ao topo do ranking de reputação no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2019/11/como-o-burger-king-chegou-ao-topo-do-ranking-de-reputacao-no-brasil/>

FUGICE, José; KOROSUE, Nadia. **Franquias Vencedoras: Erros e acertos na gestão estratégica do negócio**. 2020.

GARGIONI, Antônio. **Qual foi a estratégia do McDonald's para se tornar a maior referência em Fast Foods**. 2023. Disponível em: <https://v4company.com/blog/estrategia-do-mcdonalds#h-como-o-mcdonald-s-se-organiza-estrategicamente> Acessado em 20/03/2024.

GANGANA, M. G. **Uma análise descritiva do marketing de relacionamento na relação entre franqueado e franqueador: a percepção do franqueado**. Rio de Janeiro, 1996. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica.

GIMENES, Antônia M. et. al. **Franquia: um modelo de gestão**. INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina e de Cursos Técnicos.

JUNQUEIRA, D. et. al. **Os quatros “P”s de Marketing Burger King**. São João da Boa Vista, 2021.

Oliveira, P. H. de., Gonçalves, C. A., de Paula, E. A. M., & Assis, V. C. **Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway**. Perspectivas em Ciência da Informação, 18(1), 86–105, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362013000100007> Acessado em 20/03/2024.

MAC DONALDS. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.mcdonalds.com.br/quemsomos/institucional> Acessado em 20/03/2024.

MAC DONALDS. **Franquias**. Disponível em: <https://www.mcdonalds.com.br/quemsomos/franquias> Acessado em 20/03/2024.

MACHADO, L. C.; VIALTA, L.M. **Franquia de Alimentação**. Monografia (graduação) – Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.

MACHADO, H. V.; ESPEINHA, P. G. **Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?** Revista de Administração do Mackenzie. V.11, n.4, p. 131-153, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, H. A. **Uma Análise fundamentalista da burger King Brasil**. Monografia (graduação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018.

MENDES, Thiago L. S. **Plano de Negócios – Subway**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/13018> Acessado em 20/03/2024.

NASCIMENTO, Rosa L. L. et. al. **Franquia empresarial e a análise dos fatores que levam ao sucesso do negócio**. Proceeding of ISTI/SIMTEC – ISSN:2318-3403 Aracaju/SE – 19 a 21/09/ 2018. Vol. 9/n.1/ p.798-805 798 D.O.I.: 10.7198/S2318-3403201800010090

RIBEIRO, Adir et. al. **Gestão estratégica do franchising: como conquistar redes de franquias de sucesso.** São Paulo: DVS Editora, 2011.

RODRIGUES, Dalila de Freitas. **Sistema de gestão da qualidade em franquias de escola de idiomas: estudo de caso.** – Guaratinguetá, 2015.

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

SANTO, A. G. E.; SANTOS, M. J. **Uma análise crítica sobre o empreendedorismo baseado no modelo de negócio de franquias.** Cadernos UniFOA, Volta Redonda, v. 12, n. 34, p. 47–61, 2017. DOI: 10.47385/cadunifoa.v12.n34.487. Disponível em: <https://unifoa.emnuvens.com.br/cadernos/article/view/487> Acessado em 20/03/2024.

SEBRAE. **Como tornar sua empresa em uma Franquia. Programa Sebrae Franquias.** 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/310e38252eb750af193bf6da9ed1150a/\\$File/2445.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/310e38252eb750af193bf6da9ed1150a/$File/2445.pdf) Acessado em 20/03/2024.

SCHNEIDER, Alexandre A. et. al. **Franchising: da Teoria à Prática.** São Paulo, Ed. Maltese, 1994.

SILVA, Ilma V.; RIACHO, José C. **Fatores que Influenciam o Sucesso das Franquias: um estudo de caso nas franquias no Município de São Mateus.** Trabalho de Conclusão de Curso (obtenção de grau de Bacharel) - Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus, 2016.

SILVA, Hallany D. S. **Implantação do McDonald's em São Luís: Estudo de caso da Rede no Rio Anil Shopping.** Trabalho de Conclusão de Curso (obtenção de grau de Bacharel) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

SILVA, J. F. DA. **Desempenho de indústrias: impacto das estratégias competitivas e colaborativas.** Rio de Janeiro, 1997. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica.

SILVEIRA, A. G., Galli, L. C. do L. A., & Batalhão, A. C. da S.. **Franquias: um estudo de caso do Burger King.** SITEFA, 1(1), 255–271, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.33635/sitefa.v1i1.15> Acessado em 20/03/2024

SOUZA, R. A.; SILVA, D.O. **Os Paradigmas 4e's Da Gestão Pública: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade.** XII Simpósio de Ciências Aplicadas. Itapeva, 2015.

SOUZA, Priscila P.; GOMES, Antônio M. **Os Desafios da Expansão de uma Franquia: Mcdonald's.** Universidade Camilo Castelo Branco, 2013.

SUBWAY. **A história do Subway.** Disponível em: <https://www.subway.com/pt-BR/AboutUs/History>. Acessado em 20/03/2024

SUBWAY. **Procuram-se Franchisados Subway.** 2010. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Brochure_Portugal_05_19.pdf Acessado em 20/03/2024.

SUBWAY. **Qual a taxa da franquia?.** 2024. Disponível em: <https://www.subway.com/pt-br/ownafranchise/franchisingfaq#a11> Acessado em 20/03/2024.

TIEGHI, Cláudio. **Uma nova geração no Franchising.** São Bernardo do Campo: Ex Libris, 2010.

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

WORUBY, Jairo. **Avaliação da Viabilidade de Abertura da Franquia Subway na Cidade de Telêmaco Borba.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Fundação Getúlio Vargas, Londrina, 2017.