

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA ESCOLA TÉCNICA IRMÃ AGOSTINA  
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**Enzo Cabral Araújo  
Hellen Diniz da Silva  
Maria Cristina Bernardes Cordeiro  
Mariana Gomes Andrade Silva  
Natália Soares Moreira  
Taís de Oliveira Silva**

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
MODALIDADE CONSULTORIA  
MCDONALD'S E O ALTO ÍNDICE DE TURNOVER**

São Paulo  
2025

Enzo Cabral Araújo  
Hellen Diniz da Silva  
Maria Cristina Bernardes Cordeiro  
Mariana Gomes Andrade Silva  
Natália Soares Moreira  
Taís de Oliveira Silva

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**MODALIDADE CONSULTORIA**  
MCDONALD'S E O ALTO ÍNDICE DE TURNOVER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina - Classe Descentralizada Céu Vila Rubi orientado pela Prof. Renata Borges como requisito parcial para obtenção do título de Técnico RH.

São Paulo  
2025

## **DEDICATÓRIA**

Gostaríamos de dedicar nosso Trabalho de Conclusão de Curso a todos os professores que acompanharam e ensinaram com maestria tudo que aprendemos durante a jornada vivida no curso, além dos demais colegas de classe que contribuíram para o crescimento desta área tão especial para nós.

## **AGRADECIMENTO**

Gostaríamos de agradecer aos professores, gestão e familiares por todo o apoio, incentivo e compreensão conosco durante nossa trajetória de aprendizado. A todos os colegas de sala e profissionais da área, nosso eterno obrigado por todas as trocas e oportunidades.

Um agradecimento especial às nossas orientadoras, Professoras **Camila Duarte e Renata Borges** pelos conselhos, aulas e ensinamentos passados.

## EPÍGRAFE

“O capital humano é o único recurso que possui a capacidade de aprender, desenvolver-se e se adaptar às mudanças.”

- ***Idalberto Chiavenato.***

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a rotatividade de funcionários no McDonald's, uma das maiores redes de fast food do mundo. A rotatividade de pessoal é um desafio constante para empresas com alto número de colaboradores, especialmente em funções operacionais. Este estudo explora as principais causas que contribuem para a alta taxa de turnover na empresa, como as condições de trabalho, remuneração, falta de oportunidades de crescimento e os desafios enfrentados pelos funcionários.

Além disso, o trabalho investiga as estratégias adotadas pela organização para mitigar esse problema, como políticas de remuneração, programas de benefícios e iniciativas de treinamento e desenvolvimento. A pesquisa se baseia em uma análise qualitativa e quantitativa, utilizando dados disponíveis sobre a empresa e a opinião de colaboradores.

Os resultados indicam que, embora o McDonald's tenha implementado algumas medidas para reduzir a rotatividade, ainda existem áreas que precisam de maior atenção, principalmente no que diz respeito ao reconhecimento profissional e à criação de um ambiente de trabalho mais motivador. Este estudo contribui para a compreensão dos fatores que influenciam a rotatividade de funcionários em grandes redes de franquias e oferece sugestões de melhorias para a gestão de Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** McDonald's. Rotatividade de funcionários. Condições de trabalho. Remuneração. Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze employee turnover at McDonald's, one of the largest fast food chains in the world. Employee turnover is a constant challenge for companies with a large number of staff, especially those in operational roles. This study explores the main factors that contribute to the high turnover rate within the company, such as working conditions, remuneration, lack of growth opportunities, and the challenges faced by employees.

Moreover, the study investigates the strategies adopted by the organization to mitigate this issue, including compensation policies, benefits programs, and training and development initiatives. The research is based on both qualitative and quantitative analysis, utilizing available data on the company as well as employees' opinions.

The results indicate that, although McDonald's has implemented some measures to reduce turnover, there remain areas that require greater attention, particularly in terms of professional recognition and creating a more motivating work environment. This study contributes to the understanding of the factors that influence employee turnover in large franchise networks and offers suggestions for improvements in Human Resources management.

**Keywords:** McDonald's. Employee turnover. Working conditions. Remuneration. Human Resources Management.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. PROBLEMATIZAÇÃO .....	10
3. CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES .....	10
4. OBJETIVOS .....	11
4.1 Objetivo Geral .....	11
4.2 Objetivo Específico .....	11
5. JUSTIFICATIVA .....	11
6. DESENVOLVIMENTO .....	11
6.1 REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
6.1.1. Aplicar políticas para melhorar o clima organizacional na empresa .....	11
6.1.2. Estabelecer uma política de comunicação aberta, onde os colaboradores sintam-se confortáveis para expressar suas opiniões. ....	12
6.1.3. Inserir benefícios estratégicos e atrativos .....	13
6.1.4. Investir em treinamentos para líderes e gestores, focando no desenvolvimento de habilidades de gestão de pessoas, comunicação e resolução de conflitos .....	14
6.1.5. Estabelecer uma política de comunicação aberta, onde os colaboradores sintam-se confortáveis para expressar suas opiniões .....	15
6.2 METODOLOGIA .....	17
6.3 CRONOGRAMA .....	18
6.4 CUSTOS .....	18
7. ANÁLISE SWOT .....	19
8. CONCLUSÃO .....	20
REFERÊNCIAS .....	22
Anexo 1: Pesquisa explicativa .....	25
Anexo 2: Autorização da empresa.....	27

## 1. INTRODUÇÃO

O McDonald's é uma das maiores redes de fast food do mundo e possui aproximadamente **2.662 unidades** no Brasil, entre restaurantes e quiosques. Apesar de sua grande representatividade no setor, a empresa enfrenta desafios significativos na gestão de pessoas, especialmente em relação à alta rotatividade de funcionários. Diante desse cenário, a InovaRH, empresa fundada em 2005 por Junior Lima de Castro com o objetivo inicial de solucionar os problemas enfrentados por um mercado local da Zona Leste de São Paulo, desenvolveu um plano estratégico visando minimizar os impactos da rotatividade e aprimorar a gestão de recursos humanos na rede.

Portanto, neste **Trabalho de Conclusão de Curso**, abordamos o tema **“McDonald's e o Alto Índice de Turnover: Abordagem de Análise, Estratégia e Consultoria em Recursos Humanos”**. A escolha desse tema justifica-se pelo impacto financeiro e organizacional da alta rotatividade, que gera custos elevados com processos de contratação e demissão, além de ocasionar sobrecarga e estresse aos funcionários remanescentes.

O objetivo deste estudo é analisar e compreender as principais razões para o alto índice de turnover no McDonald's, identificando **cinco hipóteses** que explicam esse fenômeno. Com base nessas análises, propomos **cinco estratégias** para reduzir a rotatividade, buscando soluções que garantam maior **eficiência** na gestão de pessoas.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de campo, que incluiu entrevistas com funcionários, análise de dados obtidos em fontes confiáveis e a experiência profissional dos membros da InovaRH que atuaram no McDonald's.

### **HISTÓRIA DA INOVARH:**

A Consultoria InovaRH foi fundada em 2005 por Junior Lima de Castro com o objetivo inicial de solucionar os problemas enfrentados por um mercado local da Zona Leste de São Paulo.

A companhia começou auxiliando nos processos seletivos e treinamentos da gestão das empresas que a buscaram. Ao longo dos anos, a empresa expandiu seus serviços para incluir reestruturações organizacionais, desenvolvimento de liderança, e consultoria em clima organizacional de acordo com a demanda. Durante sua

evolução no mercado, destacou-se pela sua abordagem humanizada e inovadora na área de Recursos Humanos.

Hoje, a INOVA RH é uma referência no ramo, e segue comprometida em impactar positivamente o mercado e promover ambientes de trabalho saudáveis para todo o coletivo.

### **HISTÓRIA DO MCDONALD'S**

Fundado em 1940 pelos irmãos Richard e Maurice McDonald, o primeiro restaurante inaugurado foi em San Bernardino, Califórnia, focando em um modelo de serviço rápido e eficiente. A expansão global do McDonalds começou em 1955, quando Ray Kroc, um vendedor de máquinas de milkshake, adquiriu os direitos da franquia e transformou a lanchonete em um fenômeno mundial.

Atualmente, a missão do McDonald's é "ser a melhor parte do dia de seus clientes", oferecendo comida rápida de alta qualidade, atendimento amigável e uma experiência consistente em todos os locais. Sua visão é "ser o líder global em serviços de alimentos, oferecendo uma experiência incomparável a cada cliente e inovando constantemente para atender às suas necessidades." Os valores centrais da empresa incluem a qualidade, oferecendo produtos consistentes e de alto padrão; o serviço, garantindo um atendimento eficiente e cortês; a limpeza, mantendo um ambiente agradável e seguro; e o valor, proporcionando uma excelente relação custo-benefício. Esses princípios guiam as operações e estratégias da companhia, ajudando a manter sua posição de liderança no setor de fast-food.

## **2. PROBLEMATIZAÇÃO**

Como a ausência de um RH estruturado interfere no turnover da empresa?

## **3. CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES**

- Falta de treinamento;
- Problemas no clima organizacional;
- Baixa remuneração;
- Gestão falha;
- Falta de comunicação e feedback.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar os impactos da ausência de um RH estruturado no turnover da empresa.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Treinar líderes visando a melhoria do clima organizacional;
- Estabelecer uma política de comunicação aberta, onde os colaboradores sintam-se confortáveis para expressar suas opiniões.
- Inserir benefícios estratégicos e atrativos;
- Investir em treinamentos para líderes e gestores, focando no desenvolvimento de habilidades de gestão de pessoas, comunicação e resolução de conflitos;
- Implementar uma cultura de *feedback*, para que tanto os gestores como os colaboradores e equipes possam ter uma devolutiva do andamento dos trabalhos.

## **5. JUSTIFICATIVA**

O *turnover* é um dos principais problemas que existem dentro do McDonald's. A rotatividade dos funcionários se faz presente de diversas formas na rede, acarretando diversos problemas para a empresa, como, gastos excessivos com contratação e demissão, o que por si só custeia valores absurdos. A média ideal de índice de turnover anualmente varia entre 5 e 10%, sendo assim, não acarreta problemas para a empresa, de acordo com uma matéria no G1. O McDonald's está longe do valor ideal. Segundo um diretor de RH da empresa, o índice dela no ano de 2019 chegava a 180%.

## **6. DESENVOLVIMENTO**

### **6.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **6.1.1. Promover treinamentos para colaboradores, focando no desenvolvimento de habilidades, comunicação e resolução de conflitos destes**

A capacitação e o treinamento dos colaboradores são fatores essenciais para o bom funcionamento de uma empresa. No entanto, a ausência de treinamentos adequados pode causar baixa produtividade, desmotivação da equipe e atendimento

deficiente ao cliente, prejudicando a reputação da empresa. Além disso, leva a mais erros, retrabalho, desperdício de recursos e aumento do turnover, elevando os custos com novas contratações. Segundo o livro Manual de Treinamento Organizacional, de Meneses, Zerbini e Abbad (2010), os sistemas de treinamento organizacional geralmente não avaliam sistematicamente as necessidades de treinamento, não as alinham às estratégias da empresa e investem pouco na avaliação da aprendizagem e no planejamento de cursos.

Diante disso, o primeiro passo será identificar as principais necessidades de treinamento dentro da empresa, por meio de pesquisas internas mensais, feedbacks de gestores e avaliações de desempenho realizadas quinzenalmente. Com base nessas informações, será estruturado um plano contínuo de capacitação, com foco em três frentes: treinamentos iniciais para novos colaboradores, treinamentos periódicos de atualização e capacitação voltada para lideranças.

Os treinamentos iniciais para novos colaboradores terão carga horária de 6 horas, divididas em três encontros de 2 horas cada, com turmas formadas conforme a entrada de novos funcionários (média de uma turma por mês). Os temas abordados incluirão cultura organizacional, normas e políticas internas, além das funções específicas de cada cargo.

Os treinamentos periódicos de atualização ocorrerão duas vezes por mês, com duração de 1 hora por encontro e serão organizados em três turmas por ciclo, divididas por setor operacional. Esses encontros abordarão temas como atualização de procedimentos, boas práticas, qualidade no atendimento, segurança no trabalho e padronização de processos.

Já a capacitação para lideranças será realizada em encontros mensais com duração de 2 horas, reunindo uma turma fixa composta por líderes, supervisores e gestores. Os temas trabalhados incluirão liderança estratégica, gestão de pessoas, comunicação assertiva, tomada de decisão e resolução de conflitos.

Para atender aos diferentes perfis e necessidades dos colaboradores, serão utilizadas metodologias variadas: treinamentos presenciais e práticos quinzenais, ideais para cargos operacionais que exigem aprendizado direto; e-learning e vídeo aulas acessíveis nos dias úteis, com flexibilidade de horário; workshops e palestras mensais com especialistas internos ou convidados externos; e mentoria individual, realizada

continuamente por gestores ou supervisores, com foco no desenvolvimento personalizado.

A implementação será acompanhada por métricas de desempenho, incluindo pesquisas mensais de satisfação, comparação de indicadores antes e depois dos treinamentos, e análise da redução de erros operacionais e reclamações de clientes. Esses dados permitirão ajustes constantes, garantindo a eficácia e evolução do programa de capacitação.

#### **6.1.2. Aplicar políticas para melhorar o clima organizacional na empresa.**

Propomos um plano de ação para melhorar o clima organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores, com base na ideia de Chiavenato (2010) de que "as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat." Nosso objetivo é criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

O plano será dividido em três etapas principais. Primeiramente, realizaremos uma pesquisa de clima organizacional, que incluirá uma pesquisa interna e externa em uma semana, seguida de análise dos resultados na semana seguinte, totalizando 4 horas.

Em seguida, agendaremos uma reunião geral com todos os colaboradores para apresentar as propostas e ouvir sugestões e preocupações, com duração de 3 horas, marcada para um dia do mês às 15h.

A terceira etapa consiste em uma dinâmica de entretenimento e lazer, com atividades realizadas duas vezes por mês, durante 6 meses, incluindo almoços, comemorações de aniversários, horas de descanso e integração, totalizando 36 horas.

Ao todo, o plano demandará 55 horas, distribuídas ao longo de 6 meses. Para garantir a eficácia do plano, pretendemos implementar feedback e reconhecimento contínuo, melhorar o ambiente de trabalho com brincadeiras entre equipes e horários mais dinâmicos, desenvolver programas de bem-estar com incentivo ao lazer e tempo de descanso adequado, e fomentar a comunicação aberta com programas de interação entre equipes, como a plataforma FEEDZ.

#### **6.1.3. Inserir benefícios estratégicos e atrativos**

Nossa proposta visa desenvolver um plano estruturado para promover o crescimento profissional e remuneração justa, reconhecendo o potencial e a

contribuição dos colaboradores. Com isso, oferecemos vários benefícios, incluindo remuneração justa e competitiva, oportunidades de crescimento profissional, aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e melhoria da produtividade e eficiência.

Além disso, implementaremos um Programa de Participação nos Lucros, que estabelecerá metas claras e alcançáveis para a participação nos lucros. Os colaboradores serão beneficiados com uma parcela dos lucros, proporcional ao desempenho da empresa. O programa será revisado e ajustado anualmente para garantir sua eficácia.

A implementação do plano ocorrerá da seguinte forma: na primeira semana, realizaremos uma pesquisa de salário para nivelar as horas trabalhadas e o salário recebido. Na semana seguinte, implementaremos o plano de carreira personalizado. Após a implementação, realizaremos duas palestras educativas de 1h30 cada sobre planos de salário, totalizando 3 horas de conteúdo educativo. Com essa abordagem, pretendemos promover o crescimento profissional e remuneração justa, reconhecendo o potencial e a contribuição dos colaboradores.

#### **Etapas do Plano:**

1. Pesquisa de Salário: Realizaremos uma pesquisa de mercado para nivelar as horas trabalhadas e o salário recebido, garantindo uma remuneração competitiva.
2. Implementação do Plano de Carreira: Após a pesquisa, implementaremos um plano de carreira personalizado para atender às necessidades da sua empresa e dos colaboradores.
3. Palestras Educativas: Organizaremos duas palestras de 1h30 cada sobre planos de salário, totalizando 3 horas de conteúdo educativo.
4. Central Física para Administração: Estabeleceremos uma central física para gerenciar o plano e garantir sua eficácia.

#### **6.1.4. Investir em treinamentos para líderes e gestores, focando no desenvolvimento de habilidades de gestão de pessoas, comunicação e resolução de conflitos**

A liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso de uma organização. Bons líderes não apenas retêm talentos, mas também mantêm equipes engajadas, com alto rendimento e em um ambiente agradável e produtivo. No entanto, para que isso aconteça, é essencial que a liderança seja preparada e desenvolvida, capaz de

conduzir seus times com ações efetivas e alinhadas às necessidades dos liderados. Como destaca Maxwell (1947), “a força de qualquer organização é um resultado direto da força de seus líderes. Líderes fracos = organizações fracas. Líderes fortes = organizações fortes. Tudo se eleva e cai na liderança.” Essa afirmação reforça a importância de investir no desenvolvimento de líderes competentes, que possam elevar a organização a novos patamares.

Para o nosso cliente McDonald’s a nossa proposta é: Desenvolvimento de Treinamentos para Liderança: A proposta consiste na implementação de treinamentos específicos para os cargos de liderança, com o objetivo de desenvolver habilidades únicas de cada líder, de forma individual e personalizada, aliada a uma abordagem coletiva. A estrutura seria dividida em duas etapas:

**Treinamentos Coletivos:** Realização de treinamentos em grupo, uma vez por semana, com duração de 1 hora, durante 2 meses. Esses encontros terão foco no desenvolvimento de competências gerais de liderança, como comunicação eficaz, gestão de conflitos, motivação de equipes e feedback construtivo. Essa etapa visa fortalecer a integração entre os líderes e promover a troca de experiências.

**Treinamentos Individuais:** Após a etapa coletiva, será realizada uma fase de treinamentos personalizados, com encontros semanais de 1 hora, também durante 2 meses. Nessa etapa, o foco será nos pontos de desenvolvimento individual de cada líder, identificados por meio de avaliações prévias. Serão trabalhadas habilidades específicas que necessitam de aprimoramento, garantindo um crescimento mais direcionado e eficiente.

**Avaliação e Monitoramento:** Ao longo de todo o processo, serão realizadas avaliações de reação (feedback dos participantes sobre o treinamento), atividades práticas para aplicação dos conceitos aprendidos e monitoramento contínuo dos resultados. Isso permitirá mensurar o impacto dos treinamentos no desempenho dos líderes e no clima organizacional.

#### **6.1.5. Estabelecer uma política de comunicação aberta, onde os colaboradores sintam-se confortáveis para expressar suas opiniões.**

Segundo Ciro Marcondes Filho, sociólogo, jornalista e professor titular da ECA-USP, em seu livro “Para entender a comunicação”, o diálogo coletivo tem grandes chances de realizar uma comunicação plena. Isso reflete no cenário empresarial, já

que, em um ambiente de constantes relações humanas, se faz necessária uma comunicação assertiva para que todos os objetivos, projetos e relacionamentos ocorram de forma ativa e bem resolvida. Por isso, é importante entender que a comunicação deve ser uma das bases das empresas, especialmente nas grandes corporações como o McDonald's.

Tendo em vista o alto índice de turnover da empresa de fast-food, uma das possíveis raízes desse problema é a falta de comunicação entre gestão e equipes, ou entre as equipes. A ausência de feedbacks e o acúmulo de pendências a serem discutidas em cada unidade resultam em funcionários desmotivados e cansados por não terem uma solução para os problemas devido à falta de comunicação voltada para resoluções.

A comunicação tem um papel importante na construção da marca, no contato com o público, na garantia de transparência entre os colaboradores, no fortalecimento da cultura organizacional, no alinhamento das equipes, no aumento da vantagem competitiva dentro da empresa e na melhora do clima organizacional. Uma instituição sem essas características se torna um local sem clareza nos objetivos e sem valorização do trabalho árduo dos funcionários.

Embora a comunicação externa, entre a marca e o público, seja um exemplo no mercado de trabalho, internamente essa comunicação deixa a desejar. Algumas soluções para corrigir essa falha incluem a utilização de estratégias para criar e compartilhar novos métodos ou soluções sobre a linha de produção, a organização dos pedidos e a entrega dos mesmos; o entendimento dos objetivos e da cultura que a marca estabelece, o que inclui revisitar a missão, visão e valores do McDonald's; e o compromisso com a concisão e objetividade da empresa.

Por fim, podemos implementar melhorias na comunicação interna ao estabelecer duas palestras de 1 hora e 30 minutos para os gestores e colaboradores, a fim de introduzir práticas como a cultura de feedbacks mensais, pesquisas de clima, reuniões para organizar as demandas e confraternizações extras para promover um melhor relacionamento da equipe. Além dessa proposta, há a adição de workshops de 2 horas a cada dois meses para que os colaboradores e gestores se conheçam, se compreendam e aprimorem sua comunicação efetiva.

## 6.2 METODOLOGIA

As metodologias aplicadas consistem na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi essencial para o embasamento teórico do estudo, permitindo a análise de conteúdos relevantes já publicados. Foram utilizados autores e obras consagradas que abordam temas como comportamento organizacional, gestão de pessoas, liderança e comunicação, fundamentais para a compreensão do objeto de estudo. Entre os principais referenciais teóricos utilizados, destacam-se: Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro, de Pedro Meneses, Thaís Zerbini e Gardênia Abbad; Comportamento Organizacional, de Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge e Filipe Sobral; Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, de Idalberto Chiavenato; Minutos de Liderança: 52 Lições Semanais para Maximizar seu Potencial como Líder, de John C. Maxwell, traduzido por Barbara Coutinho e Leonardo Barros; e Para Entender a Comunicação: Contatos Antecipados com a Nova Teoria, de Ciro Marcondes Filho. Essas obras proporcionaram uma sólida base conceitual para a discussão e interpretação dos dados.

Complementarmente, a pesquisa de campo foi utilizada para coletar dados empíricos diretamente no ambiente estudado. Através de um formulário elaborado virtualmente e preenchido preferencialmente por funcionários ou ex-funcionários do McDonald's da Avenida João Dias, foi possível obter informações práticas e atuais sobre o tema abordado. Essa abordagem empírica contribuiu para uma análise crítica e contextualizada.

A utilização conjunta da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo garantiu maior robustez ao estudo, permitindo uma visão mais ampla e fundamentada sobre o fenômeno investigado.

### 6.3 CRONOGRAMA

Propostas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Investir em treinamentos para líderes e gestores			X	X	X	X	X	X	X	X
Aplicar políticas para melhorar o clima organizacional	X	X	X	X	X	X	X		X	
Inserir benefícios estratégicos e atrativos		X								X
Investir em treinamentos para líderes e gestores			X	X	X	X				
Estabelecer uma política de comunicação aberta	X		X			X			X	

### 6.4. CUSTOS

Valor hora: R\$375,00

Horas de prestação de serviço: 125 horas

Investimento total: R\$150.000,00

Investimento mensal: R\$15.000,00

O investimento contempla:

- 6 Consultores dedicados;
- 255 Horas de atendimento;
- R\$ 9.375,00 materiais / assessments / etc.

## 7. ANÁLISE SWOT

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Foco em qualidade e consistência;</li><li>• Inovação no menu;</li><li>• Reconhecimento mundial;</li><li>• Padrão de atendimento rápido.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expansão de franquias</li><li>• Sustentabilidade e embalagens ecológicas</li><li>• Crescimento do delivery e dos aplicativos</li><li>• Parcerias com influenciadores e celebridades</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excesso de demanda e sobrecarga dos funcionários;</li><li>• Treinamento insuficiente;</li><li>• Escassez de benefícios atrativos;</li><li>• Excesso de função e desvio delas sobre os funcionários.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Salários baixos</li><li>• Carga horário exaustiva</li><li>• Dificuldade na retenção de talentos</li><li>• Falta de flexibilidade nos horários.</li></ul>

Tabela 1: Análise SWOT.

## 8. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa deixam claro que há problemas estruturais que precisam ser abordados com urgência dentro do McDonald's. Melhorias no treinamento, na comunicação, no respeito mútuo e na gestão são essenciais para criar um ambiente mais saudável e produtivo para os funcionários. Além disso, é fundamental que a empresa tome medidas para evitar desvios de função e garantir que as auditorias reflitam a realidade do dia a dia, sem ajustes de última hora apenas para cumprir exigências formais.

Se esses problemas não forem tratados, há o risco de aumento da insatisfação dos colaboradores, maior rotatividade e impacto negativo na experiência do cliente. O McDonald's, como uma das maiores redes de fast food do mundo, tem a responsabilidade de oferecer um ambiente de trabalho justo e estruturado, onde todos possam desempenhar suas funções com dignidade e segurança.

O presente trabalho proporcionou uma análise detalhada acerca do fenômeno da alta rotatividade de funcionários no McDonald's, evidenciando os desafios significativos enfrentados pela organização na gestão de pessoas. A partir da identificação de cinco hipóteses que explicam o elevado índice de turnover e da proposição de estratégias voltadas à sua redução, o estudo contribuiu para a compreensão dos fatores que impactam a eficiência operacional e a qualidade do atendimento.

A pesquisa, conduzida por meio de um estudo de campo que incluiu entrevistas com funcionários e clientes, análise de dados e a experiência prática dos membros da InovaRH, permitiu identificar que aspectos como condições de trabalho, remuneração e oportunidades de crescimento possuem influência direta na satisfação dos colaboradores. Nesse contexto, a implementação de medidas estratégicas, como políticas de valorização profissional, programas de benefícios e ações de desenvolvimento, mostra-se essencial para a criação de um ambiente organizacional mais motivador e sustentável.

Além da redução dos custos associados a processos de contratação e demissão, as estratégias propostas oferecem um potencial transformador para a gestão de recursos humanos, fortalecendo a imagem da empresa e contribuindo para a melhoria contínua do clima organizacional. Este trabalho, portanto, ressalta a importância de uma abordagem integrada e proativa por parte dos gestores, que deve

estar atenta às demandas e desafios específicos do setor de fast food.

Apesar das contribuições relevantes apresentadas, reconhece-se que limitações, como a abrangência da amostra e a variabilidade dos dados, podem ser superadas em pesquisas futuras. Assim, recomenda-se a continuidade dos estudos na área, de modo a aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica do turnover em grandes redes de franquias.

Em suma, as conclusões deste estudo reafirmam a necessidade de práticas de gestão de pessoas que valorizem os colaboradores e promovam um ambiente de trabalho equilibrado, contribuindo não apenas para a redução da rotatividade, mas também para o fortalecimento da competitividade organizacional.

## REFERÊNCIAS

AWAD, Faisal; CRUZ BOTH, Camila; DEMARCHI, Daniel Vinicius. **Estudo sobre a Rotatividade de funcionários no McDonald's – Erechim**. Disponível em:

[[https://www.convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014\\_34\\_9011.pdf](https://www.convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014_34_9011.pdf)]

CAMPOS, André. **McDonald's tem fornecedores ligados a desmatamento ilegal e trabalho escravo**. Repórter Brasil, 2022. Disponível em:

[<https://reporterbrasil.org.br/2022/03/exclusivo-mcdonalds-tem-fornecedores-ligados-a-desmatamento-ilegal-e-trabalho-escravo/>]

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. 06.454-000 Alameda Rio Negro, 967 - Alphaville Centro Industrial e Empresarial/alphaville. Barueri - SP, 06.454-000 BARUERI, SP. Editora Manole; (17 janeiro 2014).

CRUZ, Fernanda. **Funcionários do McDonald's protestam por respeito por direitos trabalhistas**. Agência Brasil, 2016. Disponível em:

[<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-04/funcionarios-do-mc-donalds-protestam-por-respeito-direitos-trabalhistas>]

DRUCKER F. Peter. **MANAGEMENT CHALLENGES for the 21st Century**. 1ª edição. 195 Broadway, New York City, New York, United States. Harper Business; (21 abril 1999).

F Parker. **Mc Donalds: quanto vale a vida de um trabalhador?**. Rio de Janeiro, RJ: Esquerda online, 2022. Disponível em:

[<https://esquerdaonline.com.br/2022/05/11/mc-donalds-quanto-vale-a-vida-de-um-trabalhador/>]

FERREIRA, Tadeu. **Sucesso Impulsionada pela Qualidade e Inovação**. LinkedIn, 2023. Disponível em: [<https://pt.linkedin.com/pulse/mcdonalds-uma-hist%C3%B3ria-de-sucesso-impulsionada-pela-e-tadeu-ferreira>]

GARGIONI, Antônio. **Qual foi a estratégia do McDonald's para se tornar maior referência em Fast foods.** V4 Company, 2023. Disponível em:  
[<https://v4company.com/blog/estrategia-do-mcdonalds>]

LOPES, Débora. **'Assédio Sistemico' 'Burra', 'picolé de piche', 'viadinho': ex-funcionários do McDonald's relatam cultura de abusos.** Intercept\_Brasil, 2022. Disponível em: [<https://www.intercept.com.br/2022/03/14/mcdonalds-assedio-sexual-racismo-acordos-judiciais/>]

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para Entender a Comunicação: Contatos Antecipados com a Nova Teoria.** 1ª edição. Avenida das acácias, 58 loja 7. Jd. da Glória - Cotia / Raposo Tavares / SP. CEP: 06711-510. Paulus Editora; (1 dezembro 2008).

MATIOLI, Victor. **Jornadas longas e salários baixos: a vida dos funcionários do McDonald's.** o joio e o trigo, 2021. Disponível em:  
[<https://ojoioeotrigo.com.br/2021/04/jornadas-longas-e-salarios-baixos-a-vida-dos-funcionarios-do-mcdonalds/>]

MAXWELL C, John. Traduzido por: Barbara Coutinho e Leonardo Barros. **Minutos de liderança: 52 lições semanais para maximizar seu potencial como líder (Coleção Liderança com John C. Maxwell).** 2º edição. Estrada Rosario, 135 - Jardim Primavera, Duque de Caxias - RJ, 25.215-365. Vida Melhor; (1 fevereiro 2014).

MENESES, Pedro. ZERBINI, Thaís. ABBAD, Gardênia. **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro.** 1ª edição. Embaixador Macedo Soares, 10.735 - Galpão 5 - Vila Anastácio. São Paulo/SP. Editora Artmed;1 de janeiro de 2010.

ROBBINS P. Stephen. JUDGE A. Timothy. SOBRAL Filipe. **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro.** 14ª edição. Av. Francisco Matarazzo, 1400, 7º e 8º andares, Água Branca, São Paulo, SP, CEP:

05001-903. R: Helena, 260 - Conj 33, Vila Olímpia, São Paulo, SP, CEP: 04552-050.  
Pearson Universidades; (24 dezembro 2010)

**Rotatividade de funcionários: identifique e resolva as causas.** 2024. Disponível em:  
[<https://www.benner.com.br/rotatividade-de-funcionarios-identifique-e-resolva-as-causas/>]

SALOMÃO, Karin. **Êxodo de funcionários do McDonald's expõe rotatividade do setor.** Exame, 20218. Disponível em: [<https://exame.com/negocios/exodo-de-funcionarios-do-mcdonalds-expoe-rotatividade-do-setor/>]

**Trabalho Acadêmico nas normas ABNT (TCC, Monografia, Dissertação, Tese).**  
Disponível em: [<https://app.fastformat.co/modelos/padrao-abnt-para-trabalhos-academicos-tcc-monografia-dissertacao-tese.>]

## ANEXOS

### ANEXO 1: PESQUISA DE CAMPO

Pesquisa de campo realizada pelo grupo de TCC da Extensão ETEC Irmã Agostina - CEU Vila Rubi.

Modelo disponível no link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeFMlrqvizt9kd84JeOnPMFVJ4P06htUTpFVB31wwHf3L47hA/viewform>

Para complementar o conteúdo fizemos uma pesquisa de clima organizacional dentro da unidade do McDonald's, e trouxemos os resultados:

#### INTRODUÇÃO.

Foi realizada uma pesquisa aprofundada sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho no McDonald's, analisando temas como treinamento, atmosfera organizacional, respeito entre funcionários, desvio de função e auditorias. Os resultados obtidos apontam para uma série de desafios e insatisfações que afetam diretamente a rotina dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados.

#### FALTA DE TREINAMENTO E PREPARAÇÃO

Um dos pontos mais críticos revelados foi a deficiência nos treinamentos oferecidos aos funcionários. Muitos relataram que o treinamento inicial é superficial e não os prepara adequadamente para as demandas do dia a dia. Além disso, há pouca reciclagem ou atualização de conhecimentos ao longo do tempo, o que impacta diretamente a eficiência e a segurança dos processos. A falta de instrução adequada leva a erros frequentes, aumento da pressão sobre os funcionários mais experientes e, em muitos casos, situações estressantes que poderiam ser evitadas com uma capacitação mais estruturada.

#### AMBIENTE DE TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Outro aspecto preocupante identificado pela nossa pesquisa foi a atmosfera dentro das unidades do McDonald's. Muitos funcionários mencionaram que o ambiente é marcado por alta pressão e estresse constante, o que contribui para a insatisfação e

até para a rotatividade elevada. A cobrança por desempenho, muitas vezes desproporcional à remuneração e às condições oferecidas, gera um clima tenso, prejudicando tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a qualidade do atendimento ao cliente.

#### FALTA DE RESPEITO E PROBLEMAS NA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa também evidenciou problemas no relacionamento interpessoal dentro das unidades. Relatos de desrespeito por parte de gestores e colegas foram recorrentes, indicando falhas na cultura organizacional e na liderança. Muitos funcionários se sentem desvalorizados e desmotivados, principalmente devido à falta de reconhecimento e ao tratamento inadequado por parte de superiores. A comunicação interna também foi apontada como deficiente, resultando em mal-entendidos, ordens contraditórias e um ambiente desorganizado.

#### DESVIO DE FUNÇÃO E ACÚMULO DE TAREFAS

Um dos problemas mais graves revelados por nossa pesquisa foi o desvio de função. Funcionários frequentemente são obrigados a desempenhar tarefas que não fazem parte de suas atribuições contratuais, sem qualquer compensação ou reconhecimento. Há relatos de atendentes que precisam atuar como cozinheiros, estoquistas ou até mesmo lidar com funções administrativas sem o devido suporte. Essa prática não apenas gera insatisfação, mas também expõe os colaboradores a riscos e desgastes físicos e emocionais.

#### IRREGULARIDADES EM AUDITORIAIS E PROCESSOS INTERNOS

Nossa pesquisa também levantou preocupações sobre auditorias e conformidade com normas internas. Muitos funcionários apontaram que, em diversas ocasiões, as unidades não seguem corretamente os padrões estabelecidos, seja por falta de treinamento adequado, falta de recursos ou pressão para cumprir metas rapidamente. Quando há auditorias, algumas unidades fazem ajustes temporários apenas para passar na inspeção, sem implementar melhorias reais e duradouras.

## NEXO 2



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, João Vítor Silva Santos, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: **Arcos Dourados Comércio de Alimentos Ltda** depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Maio 2025 \_\_\_\_\_.

João Vítor Silva Santos  
Representante da empresa

ANEXO 2.1



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu, *Leila Ribeiro Rodrigues*, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 22 de Maio de 2025.

*Leila Ribeiro Rodrigues*

Representante da empresa

ANEXO 2.2



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu, Sophia Pinto Almeida, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 20 de maio de 2025.

*Sophia Pinto Almeida*

Representante da empresa



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Caio Pereira Ribeiro, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 22 de Maio de 2025.

Caio Pereira Ribeiro

Representante da empresa

ANEXO 2.4



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu, Isabelle Correia Oliveira, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 20 de maio de 2025.

Isabelle Correia Oliveira

Representante da empresa



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Isabelle Correia Oliveira, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 20 de maio de 2025.

Isabelle Correia Oliveira

Representante da empresa



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Leticia Rodrigues Ribeiro, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 20 de maio de 2025.

Leticia Rodrigues Ribeiro

Representante da empresa

## ANEXO 2.7



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Arthur Cardoso Fernandes, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 20 de maio de 2025.

Arthur Cardoso Fernandes

Representante da empresa

ANEXO 2.8



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu, Beatriz Ribeiro Pereira, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 22 de Maio de 2025.

*Beatriz Ribeiro Pereira*

Representante da empresa

ANEXO 2.9



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu, André Almeida Martins, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Arcos Dourados Comércio de Alimentos S.A. depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Enzo Cabral Araújo, Hellen Diniz da Silva, Maria Cristina Bernardes Cordeiro, Mariana Gomes Andrade Silva, Natália Soares Moreira e Taís de Oliveira Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 22 de Maio de 2025.

André Almeida Martins

Representante da empresa