

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA REDE MCDONALD'S: UMA ANÁLISE FÍLMICA

COMPETITIVE STRATEGIES OF THE MCDONALD'S: A FILM ANALYSIS

João Eduardo Ribeiro¹
Cláudia Faria Maciel²
Gabriel Augusto de Carvalho³
Ivan Fernandes da Cruz⁴
Lívia Maria De Pádua Ribeiro⁵
Uajará Pessoa Araújo⁶

RESUMO: Este estudo, da área de estratégia, teve como objetivo observar as estratégias competitivas das redes de franquias como ferramenta de expansão de negócio. Para tanto, foi utilizada a análise do filme *Fome de Poder* à luz dos conceitos da estratégia competitiva de Porter (1980) e do modelo de *franchising* como estratégia de negócio. Como resultados da análise fílmica, pode-se afirmar que a estratégia competitiva utilizada pelo fundador é eficaz, segundo os conceitos de Porter (1980). O modelo de *franchising* criado por Kroc pré-estabelece ações ofensivas para expansão do restaurante, alcançando uma posição sustentável e lucrativa dentro da indústria de alimentos. A estratégia que mais se destacou no estudo foi a diferenciação, que foi alcançada pelo McDonald's por meio de várias formas. Ao fim deste trabalho, foi possível compreender como a publicidade induziu os sujeitos à diferenciação e a projeção.

Palavras-chave: *Franchising*; Estratégia Competitiva; Análise Fílmica; McDonald's; Porter.

ABSTRACT: This study aimed to observe the competitive strategies of franchise networks as a business expansion tool. Therefore, an analysis of the movie *The Founder* is developed, with the use of theoretical references from Porter's generic competitive strategies (1980) and *franchising* as a business model. As results, it can be observed that the competitive strategy adopted by the founder of McDonald's Corp. is effective, according to Porter (1980) concepts. The business model created by Kroc allowed the brand to grow and reach a sustainable and profitable position within the food industry. According to the present study, McDonald's used the differentiation strategy successfully. Finally, it was possible to perceive how the publicity induced the corporation to differentiation and projection of the brand.

Keywords: *Franchising*; Competitive Strategies; Film Analysis; McDonald's; Porter.

1 INTRODUÇÃO

¹ Doutorando em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: joaoribeiro.cco@gmail.com.

² Mestranda em Administração - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: cfariam@gmail.com.

³ Mestrando em Administração - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: ga09carvalho@gmail.com.

⁴ Mestrando em Administração - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: ivanfernandes26@bol.com.br.

⁵ Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: livia.padua2014@gmail.com.

⁶ Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: uajara@dcsa.cefetmg.br.

Nas últimas décadas, o *franchising* vem sendo largamente utilizado pelas empresas como estratégia de crescimento. Dentre os principais benefícios dessa estratégia, destacam-se a expansão com baixo investimento de capital e taxas de retorno consideráveis; consolidação territorial mais rápida comparando com uma rede própria; fortalecimento da marca; economia de escala, dentre outros. Na visão de Cherto (1988), o contrato de franquia surge como um estilo de comércio que propõe incentivar as trocas mercantis no século XIX, com o objetivo básico de amplificar as participações no mercado sem grandes investimentos.

A partir da década de 1930, o *franchising* se popularizou como método de expansão de redes de negócios. Essa popularização se deu principalmente por ocasião do fim da Segunda Guerra Mundial e do retorno de ex-combatentes americanos, que tinham grande capacidade e vontade de trabalhar, porém, sem muito capital para investimento. Em 1955 foi iniciada a maior expansão de rede de fast-food de toda a história, com a empresa McDonald's System Inc., que se tornou a maior referência de ampliação do sistema de franquias. Crettela Neto (2003) afirma que o sistema de franquia não foi criado pelo McDonald's, mas a rede foi sem dúvida, a maior usuária do sistema, o que proporcionou o desenvolvimento de diversos pontos de vendas e a formação de novos negócios para a empresa.

Diversas teorias desvelam interpretar o *franchising*, como por exemplo, a teoria da agência observada por Lillis, Narayana, e Gilman (1976) que sugere que controlar e monitorar unidades franqueadas é mais acessível que unidades próprias, devido aos diferentes incentivos que o franqueado possui para gerir o negócio; a teoria das formas plurais de Bradach e Eccles (1989) que esclarece que as empresas, além das unidades próprias, utilizam terceiros para explorar oportunidades devido à escassez de recursos; a teoria da escassez de recursos, originalmente proposta por Oxenfeldt e Kelly (1969), que considera que a necessidade de obter recursos como recursos humanos, capital, conhecimento, entre outros, influencia uma empresa a constituir-se em franquia; a estratégia competitiva de Porter (1980) que diz que o principal objetivo da formulação de estratégias competitivas é confrontar as empresas com a indústria em que elas estão inseridas. Porter (1980) discerniu três sólidas estratégias que criam uma posição sustentável em longo prazo para as empresas, ajudando a superar os concorrentes em uma indústria: diferenciação, liderança no custo total e enfoque.

Diante disto, o objetivo deste estudo consiste em observar as estratégias competitivas da rede de franquias McDonald's. Para tanto, foi utilizada a análise do filme *Fome de Poder* à luz dos conceitos da estratégia competitiva de Porter (1980) e do modelo de *franchising* como estratégia de negócio. No final deste estudo, espera-se responder ao seguinte questionamento: Como se deu à criação da rede de franquias McDonald's no tocante as estratégias competitivas?

Além desta introdução, este estudo é composto ainda por outras quatro seções. A próxima seção traz a fundamentação teórica, que aborda o *franchising*, as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), o *franchising* como estratégia de negócio e a história e surgimento do McDonald's. A terceira seção traz a abordagem e a metodologia utilizada neste estudo, a quarta trata da análise em si e por último, a quinta seção apresenta as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é apresentada em quatro subseções. A primeira dedica-se a apresentação do conceito de *franchising* e seus modelos. Na segunda subseção são abordadas as três estratégias competitivas genéricas de Porter (1980). Na terceira é discutido o sistema de *franchising* como estratégia de negócio, e por fim, na quarta é apresentada a história do surgimento do McDonald's e sua rede de franquias.

2.1 Franchising

A história do sistema de *franchising* começa no século XIX com a *Singer*, empresa de máquinas de costura, que construiu uma rede de representantes para comercializar seus produtos. Com o sucesso, outras empresas como a General Motors e a Coca-Cola adotaram o sistema. Tal modelo teve um notório crescimento a partir dos anos de 1950 com a volta dos ex-combatentes americanos ao final da Segunda Guerra Mundial. Baseado na concessão de licenças, grandes redes como a McDonald's, Dunkin' Donuts e Burger King cresceram fortemente. Essa expansão se deve a diversos fatores, como o aumento da malha viária dos Estados Unidos, bem como a popularização da televisão, o aumento da renda das famílias americanas, dentre outros (MATHEWSON; WINTER, 1985).

Os estudos de Gigliotti (2010), Araújo e Popadiuk (2013), Cruz da Silva (2013) e Melo *et al.* (2014) definem o *franchising* como um modelo de negócio que compõe

produtos e processos e a concessão de direitos de utilização de uma marca, realizado através da transferência do *know-how* do franqueador ao franqueado. Para Falcão, Olivo e Nielsen (2015) o *franchising* é um meio eficaz e seguro para as empresas estenderem suas operações com baixo investimento, além de representar uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. Melo *et al.*(2014) reiteram que a associação entre franqueador e franqueado possibilita altas trocas de competências, recursos e conhecimento, além de representar uma oportunidade para o franqueado, uma vez que possibilita a transferência dos conhecimentos e práticas comerciais possuídas pelo franqueador, nesse sentido, o franqueado recebe uma estrutura que auxilia no sucesso e redução dos riscos presentes no negócio. Essa relação entre franqueador e franqueado colabora com o desenvolvimento de inovações e intensifica a vantagem competitiva evitando a estagnação dentro da rede de franquia.

Para Souza e Lourenzani (2011), as franquias são agrupadas em cinco gerações de acordo com a relação entre franqueador e franqueado e o estágio evolutivo das atividades. Nas franquias de primeira geração não há a transferência de *know-how*, são focadas na concessão do direito de uso da marca. Na segunda geração de franquias, há, mesmo que com pouca intensidade, alguma transferência de tecnologia entre franqueador e franqueado, porém essa transferência é restrita devido à padronização da arquitetura das lojas franqueadas e distribuição dos produtos da marca. A terceira geração das franquias tem como principal característica a formatação do negócio. Nesta geração, o franqueador oferece um modelo de negócio padronizado, existindo assim, transferência de tecnologia. Nas franquias de quarta geração existe um sistema de parceria e colaboração com suporte e relacionamento mais forte entre os envolvidos no processo. Nesse sentido, esta geração de franquias exige um elevado grau de especialização em *franchising*. A quinta e última geração de franquias caracteriza-se pela forte relação entre franqueador e franqueado, contribuindo com o desempenho do negócio e o fortalecimento da marca. Nesta geração há também a exigência de uma comunicação mais dinâmica entre franqueador e franqueado, apresentando características mais evoluídas e um nível de maturidade mais alto das franquias, que por estas características, são consideradas franquias inteligentes.

De acordo com os estudos de Dant (2008), além do franqueador e do franqueado, o sistema de *franchising* envolve ainda o ator consumidor. Para o autor,

o franqueador precisa coordenar o negócio de maneira que ele seja importante tanto para seu franqueado, quanto para seu consumidor. Cherto *et al.* (2006) diz que o franqueado é também um cliente do franqueador pois, demanda produtos específicos como capacitação; coleta, análise e difusão de conhecimento. Dessa forma, o franqueado é a parte exposta do franqueador para o consumidor, a parte que o cliente final percebe, tendo o papel de convencer o consumidor final de que estão comprando de uma só organização.

Nesse sentido, o posicionamento do franqueador frente a seus clientes (franqueado e consumidor final) bem como a diferenciação dos seus produtos e/ou serviços são imprescindíveis para a definição de uma boa estratégia de negócios e pode representar uma forte vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

2.2 Estratégias Competitivas Genéricas

O conceito de estratégia é muito amplo e há tempos vem sendo explorado de diferentes maneiras na literatura. Entretanto, quando analisado no ambiente empresarial, esses conceitos tendem a convergir. Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é o padrão ou plano que incorpora as principais metas, políticas e sequência de ações de uma empresa, em um todo coerente. Os autores ressaltam que “uma estratégia genuína é sempre necessária quando as ações em potencial ou respostas de oponentes inteligentes possam afetar seriamente o resultado desejado do esforço” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 21).

Ao explorar a estratégia em situação de competição, Porter (1980) descreve a estratégia competitiva como uma combinação dos objetivos que as empresas se empenham para conseguir e os meios pelos quais elas procuram os alcançar. Para o autor, uma estratégia competitiva eficaz estabelece ações ofensivas e/ou defensivas que levam a empresa alcançar uma posição sustentável e lucrativa dentro da indústria, com intuito de enfrentar as forças competitivas que determinam a dinâmica da competição. Porter (1980) define como cinco as forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Um dos pressupostos de Porter (1980) é que as empresas, quando se encontram em situação de competição em uma determinada indústria, devem possuir uma estratégia competitiva perante seus concorrentes. O autor então afirma

que, para lidar com as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar outras empresas, sendo elas: a liderança de custos, a diferenciação e o enfoque. As diferenças entre as três estão representadas pela figura 1.

Porter (1980) reconhece que a empresa pode praticar mais de uma abordagem como seu alvo principal, embora isso raramente seja possível. Essas estratégias genéricas servem para superar os concorrentes na indústria e requer comprometimento total por parte das empresas que, portanto, deverão optar por aquela que seja mais apropriada em relação às suas características e seus objetivos.

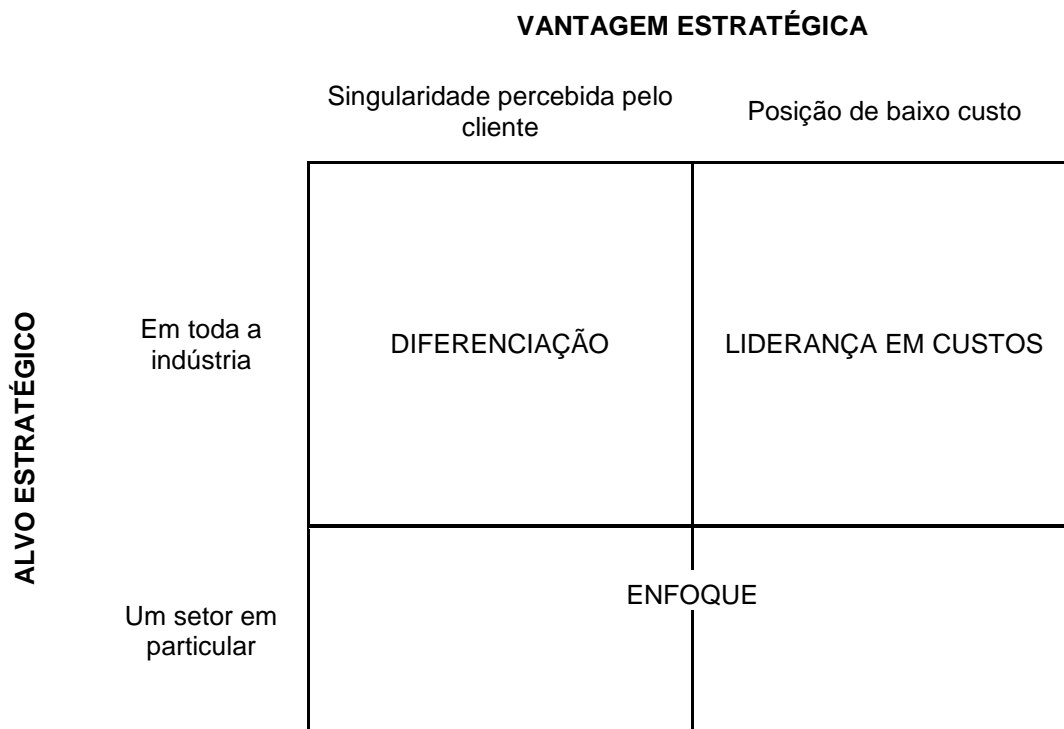


Figura 1: As três estratégias genéricas
Fonte: Porter, 1980.

2.2.1 Liderança de Custos

Para Porter (1980), a primeira estratégia genérica é alcançar a liderança de custos em um setor através de um conjunto de políticas funcionais voltadas para este objetivo básico. Para obter essa liderança, segundo o autor, a empresa necessita de recursos para tornar o custo do produto menor que seus concorrentes, que podem incluir uma construção de instalações para fabricar o produto em escala eficiente, uma busca de redução de custos pela experiência, custo apertado e controle de despesas gerais, acesso preferencial a matérias-primas e redução de

custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P & D), serviço, força de vendas, publicidade e assim por diante.

Anda que o baixo custo do produto seja o principal foco da estratégia, deve-se manter em mente que durante esse processo, a qualidade, o serviço e outras áreas não devem ser menosprezados. Se uma empresa alcançar e mantiver a liderança de custos, então ela se manterá em uma posição sustentável e lucrativa dentro de seu setor de atividade, e assim, se proteger contra as cinco forças competitivas do mercado (PORTER, 1980).

2.2.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar a oferta de produtos ou serviços da empresa, criando algo que é percebido em todo o setor como original e/ou único. As abordagens para a diferenciação podem assumir várias formas: design ou imagem da marca, recursos, tecnologia, serviços diferenciados, redes de revendedores, ou podem surgir em outros aspectos. Se a empresa conseguir obter a estratégia genérica da diferenciação, ela se colocará em uma posição sustentável e lucrativa dentro de seu setor de atividade e encontrará uma posição defensável para lidar com as cinco forças competitivas (PORTER, 1980).

Para Porter (1980), ao adotar a estratégia da diferenciação, as empresas se isolam contra a rivalidade competitiva por causa da fidelidade da marca pelos clientes, que não se importam em pagar um preço mais alto pelos produtos e/ou serviços que consideram únicos. Desse modo, os clientes não possuem alternativas comparáveis e, portanto, são menos sensíveis aos preços. É relevante salientar que a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos, apesar de não ser o principal alvo estratégico.

2.2.3 Enfoque

Assim como a diferenciação, a terceira e última estratégia genérica, o enfoque, pode assumir diferentes formas. Ela está focada em um determinado alvo específico, como um determinado mercado geográfico, um grupo específico de compradores, ou em um segmento da linha de produtos. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação visem alcançar seus objetivos em todo o setor em que atua, toda a estratégia do enfoque é construída em torno de servir perfeitamente a um alvo específico, e cada política funcional é desenvolvida com isso em mente. A

empresa então opta por um segmento dentro da indústria e foca em uma estratégia para satisfazê-lo em particular. Assim, a empresa consegue obter diferenciação por melhor atender às necessidades desse alvo específico, ou então obtêm a redução de seus custos por focar em um só segmento, ou ambos (PORTER, 1980).

Porter (1980) então destaca o perigo de ficar no meio-termo, ou seja, a empresa não direcionar seus esforços e desenvolver estratégias de pelo menos uma das três abordagens genéricas. O autor afirma que, uma empresa que está presa no meio se encontra em uma situação estratégica extremamente frágil: ela não possui escala para conquistar participação de mercado, e assim não usufrui das vantagens de produção em baixo custo, e também não possui investimento de capital, o que dificulta a oferta de serviços e produtos diferenciados no mercado. As três estratégias genéricas de Porter (1980) ampliaram as discussões acerca do dilema diferenciação *versus* custo ao longo dos anos. Porém, alguns autores (Hill, 1988; Hall, 1980; Hitt *et al.*, 2001) realizaram estudos empíricos que contestaram essa questão do *trade-off* porteriano: não necessariamente as empresas devem escolher entre uma ou outra estratégia competitiva para atuar no mercado, podendo haver uma combinação entre elas (RIBEIRO *et al.*, 2004; RIBEIRO; PISCOPO, 2005).

2.3 Franchising como estratégia de negócio

O *franchising* é uma forma de aliança estratégica das organizações, que emergiu como significante estratégia para o crescimento dos negócios. Em comparação com outras formas de alianças, o *franchising* apresenta risco moderadamente baixo e permite uma penetração rápida do mercado a um custo relativamente menor do que estabelecer um sistema próprio de distribuição (HOFFMAN; PREBLE, 1991). Assim, instituir uma rede de franquias permite as organizações aumentarem a sua força competitiva no mercado, fortalecer a marca e obter um melhor posicionamento do negócio.

O sistema de *franchising* constitui um vínculo entre franqueador e franqueado, baseado numa relação contratual que estabelece limites, responsabilidades, direitos e deveres mútuos, a fim de minimizar os possíveis conflitos de ordem empresarial (CARMO; ZILBER, 2010). No entanto, para Cohen e Silva (2000), essa relação não deve se exaurir no cumprimento do contrato, ela deve envolver uma interação frequente das partes para acompanhamento da operacionalização e do negócio do franqueado, assim como para resolução de problemas comuns. Os autores ainda

ressaltam que esse relacionamento pode ser fator fundamental para o fracasso ou sucesso do empreendimento. Corroborando com essa percepção, Mauro (2007) afirma que o *franchising* exige do franqueador assistência inicial e contínua ao franqueado.

A franquia concede os direitos de uso de marca, de comercialização de serviços e/ ou produtos ao franqueado, que se compromete com a imagem da empresa franqueadora, e deve manter o padrão dos produtos e/ou serviços (ELANGO; FRIED, 1997). Porém, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) cabe ao franqueador planejar a expansão e a estratégia do negócio enquanto o franqueado é responsável pelos investimentos iniciais para instalação de sua franquia e pelo pagamento de *royalties* ao franqueador. Além do mais, normalmente os franqueadores são responsáveis pela seleção do local onde será instalado o negócio, fornecer treinamento e procedimentos operacionais padrão, design de *layout* físico e publicidade da marca (NORTON, 1988).

Entre as vantagens na utilização do sistema de *franchising* como estratégia de negócio, pelo ponto de vista do franqueador, Carmo e Zilber (2010) destacam algumas: ganhos de escala, receitas através de *royalties* e/ou lucros sobre as vendas, expansão da rede e marca com capital de terceiros, faturamento sem grandes custos operacionais e redução dos custos de monitoramento. De forma consoante, Mauro (2007) ressalta que o sistema de *franchising* é uma das melhores alternativas de canal de distribuição de produtos e serviços. O consumidor também é beneficiado por meio da comercialização de produtos e serviços de sucesso, a custos adequados, por estabelecimentos que mantêm o padrão de atendimento. O autor afirma ainda que o sistema, se adotado, permite que uma empresa ocupe rapidamente nichos de mercado com recursos de terceiros.

Porém, são levados em conta alguns riscos desse sistema, principalmente relacionados à perda de valor da marca devido a ou serviços fora dos padrões pré-estabelecidos. Em função de evitar que isso aconteça, é exigido um alto controle e acompanhamento do negócio por parte do franqueador, assim como a imposição de sanções, atuando esse tipo de comportamento em contratos feitos previamente (LUIZ, 2006). Toledo e Proença (2005) sustentam que a não conformidade por parte dos franqueados a essas questões reduz o reconhecimento da identidade do negócio, podendo levar a confusão e insatisfação dos clientes da marca.

Pode-se avaliar o sistema de *franchising* como uma forma de diferenciação do negócio, já que fornece um *know-how* específico, produtos e serviços de forma original e toda a infraestrutura necessária para se destacar no mercado. É um sistema que apresenta alto grau de flexibilidade, adaptabilidade e podem ser usados por empresas em diferentes ramos de atividades (BAISCH *et al.*, 2012). Um dos setores de destaque no modelo de *franchising* como negócio é o de *fast-food*. A palavra chave do sucesso desse tipo de franquia é a padronização, que transmite uma sensação de familiaridade e reconhecimento da qualidade dos produtos e/ou serviços ao consumidor. Outros fatores também são apontados: a velocidade do serviço, o preço razoável e o ambiente agradável presente nesses locais (PEREIRA FILHO; CAMPOS; NÓBREGA, 2015).

2.4 McDonald's Corporation

A criação do McDonald's ocorreu na década de 1930, pelos irmãos Richard e Maurice McDonald, na Califórnia. O estabelecimento de Richard e Maurice era um pequeno *drive-in*, apenas mais um dentre vários outros que adotavam esse modelo de negócio na época. Apesar de ter feito sucesso como *drive-in*, em 1948 os irmãos McDonald, como uma profunda reforma, transformaram o pequeno estabelecimento em um negócio de comida rápida. A partir daí o McDonald's se tornou um negócio diferenciado, um tipo de lanchonete revolucionária. Os irmãos McDonald's conheciam a fundo os problemas que os *drive-ins* enfrentavam principalmente no tocante a demora no atendimento aos clientes, e baseados nisso, fizeram uma reformulação no processo de atendimento ao cliente com eliminação do serviço de garçonetes, fazendo com que os clientes saíssem dos carros para comprar o seu lanche. Além disso, foram substituídos todos os utensílios que deveriam ser lavados, por embalagens descartáveis e reformulação da cozinha, proporcionando mais rapidez na fabricação dos lanches (FONTENELLE, 2007).

O sucesso do restaurante dos irmãos McDonald, despertou o interesse de terceiros em abrir franquias do restaurante. Os irmãos criaram então um sistema de franquias que, principalmente devido à falta de comprometimento dos franqueados, falta de energia e habilidades organizacionais dos inventores e pela visão de lucro imediato, não obtiveram sucesso. Em 1954, Ray Kroc, ao presenciar o sucesso do restaurante vislumbrou a oportunidade de expandir a rede de restaurantes em escala nacional e depois de uma negociação com os irmãos McDonald, fundou em 2

de março de 1955 a McDonald's System, uma nova firma de *franchising*, que mais tarde se tornaria uma referência do modelo (FONTENELLE, 2007).

3 METODOLOGIA

De acordo com Ferro (1973), o filme expressa a ideologia de uma sociedade, constituindo-se um relevante documento para sua análise. Analisar um filme, para Goliot-Lété e Vanoye (2008), representa examiná-lo tecnicamente, decompondo-o em seus elementos constitutivos para posteriormente, o reconstruir, com uma caracterização totalmente construída pelo analista em questão. Os autores ainda descrevem duas limitações encontradas em análises feitas por estudantes: o ato de apenas descrever o conteúdo do filme, e não o interpretá-lo como deveria, e a tentativa sem êxito de interpretar antes mesmo de tê-lo descrito. Para Goliot-Lété e Vanoye (2008), o analista deve submeter o filme a seus instrumentos de análise e apreciar o seu conteúdo como de reflexão, proveniente da produção intelectual. Nos estudos em administração, a técnica de análise fílmica é utilizada como forma de investigar a realidade corporativa e social presente nas narrativas (MORAES; GOMES; HELAL, 2016).

A proposta desse estudo é, portanto, explorar uma narrativa fílmica recente, de 2016, intitulada “Fome de Poder” (*The Founder*), que obteve repercussão internacional. A meta é discutir conceitos teóricos e tentar visualizá-los com a análise do filme, a fim de aprimorar a percepção sobre o tema discutido. Portanto, para fins dessa análise foram percorridas as seguintes etapas: assistir ao filme, com intuito de verificar suas características e personagens; rever o filme, com o propósito de identificar situações e momentos que seriam abordados ao longo da análise; descrever as situações e relacioná-las com alguns pontos da estratégia competitiva de Porter (1980) e dos conceitos do sistema de *franchising* como estratégia de negócio. Vale ressaltar que algumas cenas da narrativa foram assistidas sempre que os autores consideravam necessário.

Desta forma, este artigo apresenta uma abordagem qualitativa, baseada na técnica de observação indireta e interpretação dos fatos pelos autores. O filme escolhido, por se tratar de uma história baseada em fatos reais, delineia os acontecimentos de forma próxima a realidade, e por isso, pode ser satisfatoriamente aplicado ao contexto escolhido para análise.

4 ANÁLISE FÍLMICA: FOME DE PODER

4.1 O filme "Fome de Poder"

O longa Fome de Poder (*The Founder*), roteiro de Robert D. Siegel e dirigido por John Lee Hancock, baseado em fatos reais, descreve a história do nascimento e ascensão da rede de franquias McDonald's, acompanhando a trajetória de Raymond Kroc (Michael Keaton), o homem mais arrojado em termos empresariais e que expandiu a empresa por meio do sistema de *franchising*.

Kroc era um vendedor de equipamentos de fabricação de *milk-shakes* que percorria as lanchonetes americanas nos anos de 1950. Durante uma de suas viagens Kroc se surpreende ao saber que um restaurante de San Bernardino (Califórnia) teria feito uma encomenda considerável de seus aparelhos e decide ir até a pequena cidade para conhecer o empreendimento. Depois de conhecer o restaurante dos irmãos Richard e Maurice McDonald, Kroc fica deslumbrado com a oportunidade de negócio. Os irmãos haviam substituído seu antigo *drive-in* por um restaurante de *fast-food*, onde os clientes comprariam rapidamente o lanche que viria em embalagens descartáveis, dispensando assim garçonetes e lavagem de pratos e talheres. Além disso, os irmãos haviam criado uma cozinha modulada que impunha ao giro da hamburgueria um ritmo fordiano. Kroc viu o potencial do sistema inovador de comida vertiginosa do restaurante McDonald's. O baixo custo e os numerosos clientes encheram os olhos de Kroc que decide então se unir aos irmãos McDonald's, reais criadores da marca, como representante comercial.

Kroc criou a rede de franquias McDonald's e tinha a ambição de expandir a marca para todo o país, o que não agradava aos irmãos. Kroc acaba "tomando" por vias judiciais o controle da empresa e a partir da invenção dos irmãos McDonald, criou para si o império que viria a se espalhar por todo planeta, reciclando o conceito de *fast-food* com consumo ainda mais rápido. Para que os clientes ficassem o menor tempo possível dentro dos restaurantes, Kroc desligou o sistema de aquecimento, introduziu mesas maiores para evitar que os clientes conversassem, além de assentos retos, forçando os clientes a ficar inclinados sobre a mesa e dessa forma, comer mais rápido. Outra ideia de Kroc foi servir o refrigerante em cones de papel, evitando que os clientes apoiassem o copo nas mesas.

O fundador da rede de franquias McDonald's conseguiu transformar a marca em uma Meca de peregrinação da cultura norte-americana. Hoje a rede é

mundialmente conhecida e está presente em mais de 120 países, têm mais de 35 mil lojas ao redor do globo e atende mais de 68 milhões de clientes por dia.

4.2 Análise

O filme narra a história por trás da marca mundialmente conhecida, o McDonald's, e seu fundador, Ray Kroc. O vendedor eventualmente obteve sucesso ao aplicar o sistema de *franchising* ao empreendimento dos irmãos McDonald, mas não sem enfrentar alguns obstáculos destacados ao longo da história. Mauro (2007) ressalta que o *franchising* é uma forma fundamental de capitalismo moderno: proporciona oportunidade para que pequenas empresas inovadoras façam a expansão do negócio com capitais de terceiros. Essa elucidação se aplica ao caso do McDonald's, o restaurante que revolucionou o processo de atendimento e serviço de comida. Porém, para que o sistema obtenha êxito, Mauro (2007) afirma que é imprescindível que o franqueador forneça assistência contínua ao franqueado, que em retorno, se compromete com a imagem da empresa franqueadora e deve manter o padrão dos produtos e/ou serviços oferecidos. Kroc não havia sido o primeiro a tentar difundir a inovação praticada pelo pequeno restaurante da Califórnia. Os irmãos inicialmente tentaram abrir por conta própria franquias em outras localidades nos Estados Unidos, mas não obtiveram sucesso. Na narrativa, eles atribuem o fracasso dessas franquias ao não comprometimento dos franqueados com o padrão da marca e a dificuldade de manter e supervisionar o controle da qualidade, o que gerou a falta de padronização dos produtos e serviços oferecidos e pelo restaurante original em San Bernardino (Califórnia). Como sanção, as franquias foram erradicadas e os irmãos voltaram a focar seus esforços no restaurante original.

A relação entre franqueador e franqueado é destacada por Cohen e Silva (2000) como fator fundamental do sucesso ou fracasso das redes de franquias. Essa relação pode ser observada na narrativa, tanto no primeiro momento, pela tentativa fracassada dos irmãos McDonald de franquear o negócio, quanto depois, quando Kroc assume o empreendimento. Apesar de alguns impasses, Kroc busca manter o controle da situação recorrendo a contratos que impunham aos franqueados limites, responsabilidades, direitos e deveres mútuos, que segundo Carmo e Zilber (2010), são necessários para minimizar os possíveis conflitos de ordem empresarial. Os franqueados, entusiasmados com a oportunidade de negócio e inovação no serviço de comida ofertado pelo McDonald's, se apressaram em garantir uma franquia do

restaurante. Porém, não hesitaram em descumprir o contrato e não manter o padrão imposto. Kroc, certo de que o negócio faria sucesso pelo seu modelo arrojado, puniu aqueles que não seguiam à risca suas imposições para que não diminuíssem o reconhecimento da marca, que ambicionava expandir por todo o território americano. Ele pretendia construir uma rede de franquias que fosse reconhecida pelos clientes pela alta qualidade, uniformização de preparação e consistência na comida.

Ao longo do filme pode-se observar a ascensão e o sucesso de Kroc com o empreendimento: o empreendedor atinge o seu objetivo. Usando do sistema de *franchising* como estratégia, expande o negócio e se aproveita rapidamente de ocupar os nichos de mercado. Muito se deve à inovação no serviço de comida do McDonald's, mas de forma alguma se deve ignorar o esforço e a intrepidez de Kroc, que pode ser observada constantemente na narrativa. Todas as responsabilidades apontadas por Norton (1998) como atribuições do franqueador podem ser notadas ao longo da história. Kroc se encarrega do treinamento dos funcionários e franqueado, ensino dos procedimentos operacionais, design do *layout* físico do restaurante, publicidade da marca, e posteriormente, pela seleção do local onde será instalado o negócio, chegando inclusive a comprar a terra onde seriam montadas as lanchonetes pelos franqueados, que poderiam montar suas franquias única e exclusivamente nas terras pertencidas a Kroc. Nas cenas finais, é mostrado o resultado gerado pela expansão do negócio, como sugerido por Carmo e Zilber (2010): o franqueador obteve ganhos de escala, receitas através de royalties e/ou lucros sobre as vendas, expansão da rede e marca com capital de terceiros.

O McDonald's não foi a primeira empresa a aderir ao sistema de *franchising*, mas certamente é uma rede de referência para esse tipo de empreendimento. O filme mostra a rigidez dos padrões imposta a todos os restaurantes que fossem abertos, inspirando outras redes de franquias. Durante o longa também se pode acompanhar a estratégia adotada por Kroc para expandir o negócio. Estratégia é definida por Ansoff (1977) como um conjunto de regras de decisão e diretrizes que a empresa adota para que possa ter crescimento ordenado e com lucros. Para o autor, uma empresa deve ter seu campo de atuação bem delimitado assim como uma orientação para o crescimento. Esse conceito é bem aplicado pelo fundador da marca McDonald's ao longo da narrativa, que tinha direcionamentos bem especificados desde o início. Na cena em que convence os irmãos a lhe passar o domínio do negócio de franquias, Kroc os apresenta argumentos específicos de

expansão, comercialização da marca e objetivo final: transformar o símbolo do restaurante, conhecido como arcos dourados, tão reconhecido pelos americanos quanto à cruz da igreja e a bandeira de seu país.

Na análise, nota-se que a estratégia competitiva utilizada pelo fundador é eficaz, segundo os conceitos de Porter (1980). Kroc pré-estabelece ações ofensivas para expansão do restaurante por meio do *franchising*, alcançando uma posição sustentável e lucrativa dentro da indústria de alimentação. Porter (1980) pressupõe que cada empresa que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva com intuito de enfrentar as cinco forças competitiva do mercado. Para o autor, essas forças determinam a intensidade da concorrência e auxiliam o posicionamento da empresa. Entre as três estratégias genéricas propostas por Porter (1980) que as empresas podem aderir para lidar com as forças competitivas, a que se aplica satisfatoriamente ao restaurante e ao sistema de *franchising* como estratégia de negócio adotado por Kroc é a estratégia de diferenciação. Essa estratégia competitiva se baseia na diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, ou seja, deve apresentar algo que seja considerado original e/ou único em todo o setor e pelos clientes (PORTER, 1980).

Os produtos e os serviços oferecidos pelos irmãos McDonald eram únicos na década de 1950: a narrativa retrata cidades lotadas por restaurantes *drive-in*, no qual o cliente é encorajado a consumir o produto enquanto fica estacionado no local, sendo servido por garçons/garçonetes em seu próprio carro, em que esperavam um tempo considerável pela comida. O McDonald's modernizou esse conceito, introduzindo uma nova forma de montagem de sanduíches inspirado em uma linha de montagem industrial. Apresentaram o serviço de comida rápida em que o cliente esperava 30 segundos ou menos entre o pagamento e a chegada do pedido, que dispensava grande parte do atendimento por terceiros e garantia qualidade e padronização em todas as comidas oferecidas pelo restaurante. É possível observar essa rigidez na uniformização durante a cena em que Kroc está dentro da cozinha do restaurante e chama atenção de um dos funcionários por preparar um dos hambúrgueres com três pickles. O padrão do restaurante eram dois pickles em cada um deles, e não poderia de forma alguma haver diferença na percepção dos clientes quanto a isso. O Mcdonald's então passou a ser reconhecido em todo o setor como único, o que lhe proporcionou vantagem competitiva perante os demais.

O restaurante alcançou a diferenciação por meio de várias formas, que de acordo com Porter (1980) pode ser por meio de design ou imagem da marca, recursos, tecnologia, serviços diferenciados, redes de revendedores, entre outros. Os arcos dourados são mostrados no filme como conceito proposto por Maurice, um dos irmãos criadores do McDonald's. É um símbolo atrativo que identifica a marca por meio de um design de uma letra "m" de grande porte e em cor dourada. Esse símbolo se tornou reconhecido mundialmente e é característico do restaurante até os dias atuais. O sistema de *franchising* implementado por Kroc constitui uma rede de revendedores, fazendo com que o restaurante fosse encontrado em diferentes cidades, sendo um canal de distribuição dos produtos e serviços oferecidos. Também são apontados constantemente na narrativa os serviços e produtos diferenciados, que construíram a reputação do empreendimento como líder em qualidade. Em consequência dessa singularidade percebida, o McDonald's obteve a fidelidade dos clientes à marca, comemorando em relativamente pouco tempo a abertura da sua centésima loja, situação que foi retratada no filme em questão.

A diferenciação, segundo Porter (1980) gera um valor agregado ao consumidor que pode colocar a empresa em uma posição sustentável e lucrativa dentro de seu setor de atividade. Essa particularidade fica evidente na narrativa e por ser baseada em fatos reais, observada também na vida real. O McDonald's criou vantagem competitiva sobre seus concorrentes por meio da adoção de estratégias que foram capazes de lidar com as forças competitivas colocadas por Porter (1980). A primeira delas, a entrada de novos concorrentes na indústria é suprimida pela diferenciação adotada pelo sistema de *franchising* e pela inovação do restaurante na década de 50. Essa estratégia cria barreiras de entrada a novos concorrentes, que para competir com as empresas existentes deverão investir arduamente para romper os vínculos já desenvolvidos com os clientes. A percepção do comprador pelos serviços e produtos únicos oferecidos pelo McDonald's gera um isolamento da concorrência do restaurante e uma menor sensibilidade ao preço, sendo assim capaz de invalidar outras forças competitivas: a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes.

Apesar de ter como principal alvo estratégico a diferenciação, a empresa não deve ignorar os custos (PORTER, 1980). A narrativa mostra, inicialmente os irmãos McDonald revelando a Kroc como surgiu o processo inovador de elaboração da comida e da forma de servi-la, eliminando gastos com atendentes, pratos, talheres e

outros. Para Porter (1980), a empresa pode tornar o custo do produto menor em relação aos concorrentes da indústria de diversas formas, sendo uma delas a redução do custo em serviços e pela experiência. Além disso, pode ser observado ao longo do filme que os irmãos, e posteriormente Kroc, disponibilizam em sua loja pouca variedade de produtos, executam um intenso controle da mão de obra, montagens automatizadas e processo de fabricação simplificado. Essas são formas de redução de custos que segundo Karsaklian e Rodrigues (1991) possibilitam retornos acima da média para o empreendedor.

Porter (1980) afirma que a empresa deve optar pela estratégia genérica mais apropriada em relação às suas características e seus objetivos e que dificilmente obterá êxito se utilizar mais de uma abordagem para ganhar vantagem competitiva no mercado. Não é possível afirmar para fins desse estudo que o restaurante dos irmãos ao longo da narrativa buscou pela liderança em custos como estratégia competitiva na indústria alimentícia. Foram observados alguns aspectos que resultaram na redução dos gastos de processos e serviços, que pelo exposto pelo filme e interpretado para essa análise, foi resultado da inovação e alteração dos processos do restaurante. A estratégia de enfoque também não pode ser aplicada aos objetivos de Kroc ao longo de sua trajetória. Essa estratégia preconizada por Porter (1980) tem seu foco voltado para atingir diferenciação e/ou baixo custo a um segmento específico dentro da indústria, dentro de um mercado restrito. Esses conceitos não são compatíveis às intenções do empreendedor, que pretende desde o início tornar a marca conhecida da perspectiva do mercado como um todo.

O filme evidencia o sucesso de Kroc ao empreender o negócio ousado dos irmãos McDonald e o êxito na sua expansão utilizando do sistema de *franchising*. Baisch *et al.* (2012) avalia esse sistema como uma forma de diferenciação do negócio: fornece produtos e serviços de forma original, *know-how* específico, e infraestrutura para sobressair na indústria. Essas características podem ser observadas em Fome de Poder: um empreendedor que busca um lugar sustentável e lucrativo na indústria alimentícia por meio de estratégias competitivas de diferenciação. Ao utilizar a rede de franquias como forma de negócio, Kroc conseguiu crescer, conquistar nichos de mercado, fidelizar clientes e transformar o serviço de comida antiquado em um modelo singular, que hoje é aplicado por empresas no mundo inteiro. Esse sucesso foi oportunizado pela estratégia competitiva de diferenciação, resultante da inovação que se deu com as ideias dos

irmãos McDonald, e com o *franchising*, que propalou essa novidade para todo o setor.

5 CONCLUSÕES

O estudo apresentado teve como objetivo observar as estratégias competitivas da rede de franquias McDonald's. Para tanto, foi utilizada a análise do filme Fome de Poder à luz dos conceitos da estratégia competitiva de Porter (1980) e do modelo de *franchising* como estratégia de negócio.

Com a análise pode-se afirmar que a estratégia competitiva utilizada pelo fundador McDonald's foi eficaz, segundo os conceitos de Porter (1980). O sistema de *franchising* criado por Kroc pré-estabelece ações ofensivas para expansão do restaurante, alcançando uma posição sustentável e lucrativa dentro da indústria de alimentação. Dentre as três estratégias genéricas propostas por Porter (1980), a que mais se destacou na análise foi a diferenciação, que foi alcançada pelo McDonald's por meio de design da marca, oferta de serviços e produtos únicos e rede de revendedores, facilitada principalmente pela adoção do *franchising*. Por meio do sistema implementado foi constituído uma rede de revendedores, que fez com que o restaurante fosse encontrado em diferentes cidades, sendo um canal indispensável de distribuição dos produtos e serviços oferecidos. Também é apontada constantemente na narrativa a diferenciação dos serviços e produtos, que construíram a reputação do empreendimento como líder em qualidade. Em consequência dessa singularidade percebida, o McDonald's obteve a fidelidade dos clientes à marca, comemorando em relativamente pouco tempo a abertura da sua centésima loja, cena retratada ao final do filme para expressar o sucesso das estratégias adotadas.

Além do exposto, o McDonald's criou vantagem competitiva sobre seus concorrentes e foi capaz de lidar com as forças competitivas colocadas por Porter (1980). A entrada de novos concorrentes na indústria, por exemplo, é suprimida pela diferenciação adotada pelo sistema de *franchising* e pela inovação proposta pelo restaurante na década de 1950. Essa estratégia criou barreiras de entrada a novos concorrentes e a percepção dos clientes pelos serviços e produtos únicos oferecidos pelo McDonald's gerou um isolamento da concorrência do restaurante e uma menor sensibilidade ao preço, sendo assim capaz de invalidar outras forças competitivas,

como a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes.

Apesar de a diferenciação ser o principal alvo estratégico adotado, a narrativa mostra também a adoção de formas de redução de custos que possibilitaram maiores retornos para o restaurante, como o processo inovador de elaboração da comida e da forma de servi-la, eliminando gastos com atendentes, pratos, talheres e outros. Além disso, o intenso controle da mão de obra, montagens automatizadas e processo de fabricação simplificado também foram responsáveis pela especialização e corte de gastos. No entanto, não é possível afirmar para fins desse estudo que o restaurante dos irmãos ao longo da narrativa buscou pela liderança em custos como estratégia competitiva. Pode-se dizer que a estratégia genérica do enfoque proposta por Porter (1980) também não foi uma das estratégias do fundador do McDonald's ao adotar o sistema de *franchising*. Kroc, o responsável pela expansão do restaurante planejava desde o início que a marca atingisse toda a indústria alimentícia, e que se tornasse líder nesse setor.

Ao fim deste trabalho, foi possível compreender como a inovação dos processos, dos produtos e a expansão do negócio por meio da rede de franquias induziram os sujeitos à diferenciação e a projeção da marca. A análise fílmica possibilitou a compreensão de como se deu o processo de implementação do *franchising* e as estratégias competitivas adotadas pelo McDonald's à luz dos conceitos de Porter (1980). Com isso, pode-se dizer que uma das limitações do estudo se deu exatamente nesse aspecto, o uso apenas das estratégias competitivas de Porter (1980) para entender o processo explicitado no filme. Sugere-se, portanto, que próximos estudos analisem o filme Fome de Poder à luz de outras teorias, como a da escassez de recursos, teoria da agência, dentre outras.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARAÚJO, D. L. A.; POPADIUK, S. Barreiras na transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado: uma aplicação em escolas de idiomas. In: EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2013.

BAISCH, L. D. *et al.* O sistema de *franchising* como uma estratégia de diferenciação para as empresas de Santa Maria – RS. In: Fórum Internacional ECOINOVAR, 1., 2012, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria, p. 1-17, 2012.

BRADACH, J.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, n. 1, p. 97–118, 1989.

CARMO, G. G. A.; ZILBER, M. A. Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: um estudo qualitativo sobre *franchising*, na ótica do franqueado. **Estratégia e Negócios**, v. 3, n. 2, p. 159-179, 2010.

CHERTO, M. *et al.* **Franchising**: uma estratégia para expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, M. R. **Franchising**: Revolução no marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos o impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.

CRETELLA NETO, J. **Manual jurídico do franchising**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ DA SILVA, R. **Transferência de tecnologia em franquias**: estudo de casos do segmento de frozen yogurt. 2013. 95 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013.

DANT, R. P. A futuristic research agenda for the field of *franchising*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91–98, 2008.

ELANGO, B.; FRIED, V.H. *Franchising* research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

FALCÃO, R. M. A.; OLIVIO, R. L. F.; NIELSEN, F. A. G. Uma análise sobre o processo de escolha e decisão de internacionalização de uma franqueadora de alimentos. In: SEMEAD, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo, p. 1-16, 2015.

FERRO, M. Le filme, une contre-analyse de la société? **Annales, Economies, Sociétés, Civilizations**, v. 28, n. 1, p. 109-124, 1973.

FONTENELLE, I. A. Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: Histórias e desafios do Mc Donald's. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 60-70, 2007.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

GOLIOT-LÉTÉ, A.; VANOYE, F. **Ensaio sobre análise fílmica**. 5 ed. Campinas: Papyrus, 2008.

HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, p. 75-85, 1980.

HILL, C. W. L. Corporate control type, strategy, size and financial performance. **Journal of Management Studies**, v. 25, p. 403-417, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. Cengage Learning, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. *Franchising: selecting a strategy for rapid growth*. **Long Range Planning**, v. 24, n. 4, p. 74-85, 1991.

KARSAKLIAN, E.; RODRIGUES, A. C. M. Estratégia competitiva e estratégia de comunicação. **Revista de Administração**, v. 26, n. 4, p. 3-13, 1991.

LILLIS, C. M.; NARAYANA, C. L.; GILMAN, J. L. Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 4, p.77–80, 1976.

LUIZ, D. L. *et al.* *Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP)*. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...Salvador**, p. 1-15, 2003.

MATHEWSON, G. F.; WINTER, R. A. The economics of franchise contracts. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 3, 503-526, 1985.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4 ed. São Paulo: Nobel, 2007.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BORINI, F. M. Influence of the operating environment on organization innovation: a multiple case study of food franchises in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 2, parte 1, p. 402-420, 2013.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, A. F. G.; GOMEZ, D. C.; HELAL, D. H. Brazilian jeitinho and culture: an analysis of the film elite squad 1 and 2. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 84-104, 2016.

NORTON, S. W. An empirical look at *franchising* as an organizational form. **The Journal of Business**, v. 61, n. 2, pp. 197-218, 1988.

OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. **Journal of Retailing**, v. 44, n. 4, p. 69–83, 1969.

PEREIRA FILHO, E.; CAMPOS, D. F.; NÓBREGA, K. C. A qualidade de serviços no fast-food: um estudo das lacunas de percepção em um ambiente de shopping center. **HOLOS**, v. 1, n. 31, p. 111-132, 2015.

PORTER, M. E. **The competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

RIBEIRO *et al.* O dilema custos versus diferenciação: um estudo de caso na companhia siderúrgica nacional. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, p. 1-15, 2004.

RIBEIRO, F. C. F.; PISCOPO, M. R. Medicamentos genéricos no Brasil e a flexibilidade estratégica do grupo EMS Sigma Pharma. In: SEMEAD, 8., 2005., São Paulo. **Anais...** São Paulo, p. 1-16, 2005.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

Artigo recebido em: Outubro/2018

Aceito em: Março/2019