

**AÇÕES ESTRATÉGICAS QUE POSSAM SER  
DETERMINANTES NO PROCESSO DE ESCOLHA DO  
CONSUMIDOR NAS HAMBURGUERIAS**

**Mafalda Torres de Carvalho Simões**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE-IUL

Co- Orientador

Dr. Jorge Gregório, Professor Auxiliar na Universidade Lusófona

**Setembro 2019**

## Resumo

Esta dissertação pretende contribuir para a compreensão da RBV, de modo a ajudar as empresas presentes no estudo a alcançarem vantagem competitiva sustentável, e ainda para investigadores, como fonte de material de referência para futuras investigações. Para o efeito, adotou-se uma pesquisa qualitativa que consistiu na recolha de dados, a representantes das três marcas presentes no estudo, a fim de se obter uma melhor compreensão sobre as respetivas empresas e desta forma responder às questões de pesquisa definidas: “Quais os principais recursos e capacidades das empresas em estudo? Os recursos e capacidades identificados permitem obter vantagem competitiva? Quais os fatores externos que mais influenciam as empresas? Quais os principais concorrentes?”

E ainda uma análise quantitativa, elaboraram-se questionários que foram feitos a consumidores aleatórios, com o intuito de cruzar a informação fornecida pelas empresas com as respostas fornecidas pelos consumidores.

Em concordância com os objetivos de pesquisa acima referidos, as seguintes conclusões foram obtidas: (1) As hamburguerias envolvidas possuem bastantes recursos em comum, sendo que os consumidores não concordam com alguns recursos referidos pelas marcas (2) Grande parte dos recursos detidos pelas hamburguerias sob estudo não permitem alcançar uma vantagem competitiva sustentável (3) O fator externo que as hamburguerias consideram mais influenciador é a economia do país, sendo que os consumidores não partilham da mesma opinião (4) Relativamente á concorrência constatou-se que a Burger King e McDonalds se consideram concorrentes diretos, no entanto o H3 considera marcas com conceitos diferentes, como seus principais concorrentes. Os consumidores concordam com esta visão.

Palavras Chave: Resource Based View, Método RBV, Capacidades Dinâmicas, Vantagem Competitiva Sustentável

## **Abstract**

This dissertation focus is to contribute to a better understanding of RBV, with intentions of helping the companies within the study to achieve and maintain sustainable competitive advantage, and also help investigators, as a source reference for future investigations. For this purpose, a qualitative analysis was adopted which consisted in data obtained from representatives of the three brands represented in the study, as a means to better understand the respective companies, and answer the defined research questions: “What are the main resources and capabilities from the companies in the study? Do the resources and capabilities identified allow for competitive advantage to be obtained? What external factors influence the companies the most? Who are the main competitors?”

There was also adapted a quantitative analysis, using surveys made to random consumers, for the purpose of cross checking the surveys' information with the data obtained from the companies.

In accordance with the previously established research objectives, the following conclusions were made: (1) The burger restaurants involved have most of the resources in common, while the consumers don't agree with the resources established by the brands (2) Most of the resources of the companies that were observed by the study do not achieve sustainable competitive advantage (3) The external factor that burger restaurants consider as being the most influential is the country's economy, although consumers don't share the same opinion (4) In what competition is regarded, on one hand Burger King and McDonalds consider themselves direct competition, on the other hand H3 considers brands with different concepts as their main competitors. Consumers agree with this vision.

Keywords: Resource Based View, VRIO Framework, Dynamic Capabilities, Sustainable competitive advantage

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por toda a força, motivação e sabedoria.

Ao professor Renato Lopes da Costa pela disponibilidade dispensada e por toda a sua sabedoria, fatores fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos as pessoas que se demonstraram disponíveis para responder a entrevistas e questionários.

Aos meus colegas que comigo compartilharam este percurso acadêmico, com todos os momentos difíceis e com todos os obstáculos que foram aparecendo, aqui fica o meu obrigada pelo espírito de união que vivemos.

Aos meus familiares e amigos por toda a compreensão e apoio que me deram durante a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu namorado Tiago Gonçalves Pereira, por todo o apoio e incentivo que me deu para que eu conseguisse terminar esta dissertação.

## Índice

<b>Introdução</b>	<b>13</b>
Enquadramento	13
Objetivos	15
Estrutura do trabalho	16
<b>Capítulo I   Gestão Estratégica</b>	<b>18</b>
1.1. Conceito de Estratégia	18
1.2. Evolução da Estratégia	20
1.3. Da Estratégia até à Gestão Estratégica	23
1.4. Gestão Estratégica	23
1.5. Níveis de Estratégia	25
<b>Capítulo II   Resource Based View</b>	<b>27</b>
2.1. Conceito de Resource Based View	27
2.2. Recursos, Competências e Capacidades	28
2.3. Modelo VRIO	29
2.4. Capacidades Dinâmicas	34
<b>Capítulo III   Consumidor</b>	<b>37</b>
3.1. Evolução dos estudos sobre o comportamento do consumidor	37
3.2. Etapas do processo de escolha do consumidor	38
3.3. Fatores influenciadores do processo de escolha	40
<b>Capítulo IV   Metodologia</b>	<b>43</b>
4.1. Modelo de Investigação	43
4.2. Caracterização da Amostra	49
4.3. Caracterização das empresas	51
4.3.1. McDonald's	51
4.3.2. Burger King	54
4.3.3. H3	55
<b>Capítulo V   Resultados Das Entrevistas</b>	<b>57</b>

5.1. Principais Recursos e Capacidades	57
5.2. Modelo VRIO	58
5.3. Fatores Externos Influenciadores	60
5.4. Concorrência do ponto de vista das empresas	60
<b>Capítulo VI   Resultados Dos Questionários</b>	<b>61</b>
6.1. Hábitos de Consumo	61
6.2. Recursos e capacidades das empresas	64
6.3. Maximização do proveito dos recursos e capacidades das empresas	65
6.4. Fatores externos que influenciam as empresas	67
6.5. Concorrência	72
<b>Capítulo VII   Discussão</b>	<b>74</b>
7.1. Hábitos de consumo	74
7.2. Recursos e capacidades das empresas	74
7.3. Maximização do proveito dos recursos e capacidades das empresas	76
7.4. Fatores externos que influenciam as empresas	78
7.5. Concorrência	79
<b>Capítulo VIII   Conclusões</b>	<b>81</b>
8.1. Considerações Finais	81
8.2. Experiência Adquirida	83
8.3. Contribuição do estudo para o campo empresarial e acadêmico	83
8.4. Limitações do Estudo	83
8.5. Sugestões para futuras investigações	84
<b>Bibliografia</b>	<b>85</b>
<b>Apêndices</b>	<b>88</b>
Apêndice I – Estrutura das Entrevistas	90
Apêndice II – Estrutura dos questionários	92
Apêndice III- Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 1 das entrevistas	98

Apêndice IV- Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 1A das entrevistas	101
Apêndice V- Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 2 das entrevistas	103
Apêndice VI- Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 3 das entrevistas	105
Apêndice VII- Análise final de conteúdo das entrevistas	107

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1   Objetivos e questões de pesquisa	16
Tabela 2   A aplicação do modelo VRIO e as suas Implicações Competitivas	33
Tabela 3   Modelo VRIO- Forças e Fraquezas Organizacionais	34
Tabela 4   Composição geográfica das 162 observações da amostra dos questionários aplicados	49
Tabela 5   Salário médio mensal das 162 observações da amostra dos questionários aplicados	51
Tabela 6   Características que o consumidor associa a cada uma das hamburguerias	65
Tabela 7   Medidas que fazem o consumidor passar a consumir nas hamburguerias	66
Tabela 8   Resultados dos questionários	71
Tabela 9   Resultados Principais Concorrentes da McDonalds	72
Tabela 10   Resultados Principais Concorrentes do Burger King	72
Tabela 11   Resultados Principais Concorrentes do H3	73
Tabela 12   Comparação resultados obtidos empresas vs consumidores relativamente á questão 1	75
Tabela 13   Comparação resultados obtidos empresas vs consumidores relativamente á questão 1 A	77



Tabela 14 | Comparação resultados obtidos empresas vs  
consumidores relativamente á questão 2 78

Tabela 15 | Comparação resultados obtidos empresas vs  
consumidores relativamente á questão 3 79

## **Lista de Figuras**

Figura 1   Esquema do Modelo “Cinco Forças de Porter”	21
Figura 2   Processo de Gestão Estratégica	25
Figura 3   Modelo da Cadeia de Valor desenvolvido por Porter	30
Figura 4   Categorização e Codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa	45
Figura 5   Desenho do Modelo de Investigação	48
Figura 6   Mudança de tonalidade no logótipo da McDonald’s	53
Figura 7   Fundação Infantil Ronald McDonald	54
Figura 8   Logótipo Burger King	55
Figura 9   Logótipo H3	56

## Lista de Gráficos

Gráfico 1   Idades das 162 observações da amostra dos questionários aplicados	50
Gráfico 2   Consumo de hamburgers fora de casa por parte dos 162 inquiridos	62
Gráfico 3   Frequência com que os inquiridos vão a hamburguerias	62
Gráfico 4   Preferências dos 162 inquiridos	63
Gráfico 5   As hamburguerias são fortemente afetadas pela economia do país	68
Gráfico 6   As hamburguerias são fortemente afetadas pelos preços dos fornecedores	69
Gráfico 7   As hamburguerias são fortemente afetadas pelas características dos trabalhadores	69
Gráfico 8   As hamburguerias são fortemente afetadas pelas críticas	70
Gráfico 9   As hamburguerias são fortemente afetadas pela pré-disposição do cliente em comprar	71

## **Introdução**

### **Enquadramento**

Atualmente, muitas das verdades absolutas relacionadas com o modo de gerir as organizações, estão a ser cada vez mais discutidas e questionadas. Vivemos num mundo cada vez mais complexo, onde acontecimentos aparentemente dispares se interrelacionam e os avanços tecnológicos ultrapassam cada vez mais as fronteiras entre os setores de atividade económica, que exige um caminho de reflexão que indique de forma clara como se conseguem obter ligações coerentes entre o binómio qualidade e estratégia (António, 2006).

A maioria das empresas existe para criar valor, mas o que se tem verificado é que esta constatação não está a ser refletida nas medições tradicionais, uma vez que um grande número de organizações continua a dar muita importância ao passado como forma de refletir o futuro.

A ação de medir tem consequências que vão muito para além do simples informar sobre o passado. Medir é uma forma de focar a atenção no futuro, uma vez que os indicadores escolhidos pelos gestores são os que dão a conhecer o que é realmente importante para a empresa (Porter, 1985).

Cada vez mais a criatividade é fundamental para o crescimento de qualquer empresa no seu setor. Tal só é possível através da inovação e de uma boa gestão de vários paradoxos para os gestores da atualidade, tais como: mostrar resultados imediatos mas pensar a longo-prazo; inovar sem perder a eficiência; trabalhar em equipa mas ser avaliado individualmente; ser inovador e eficiente ao mesmo tempo; colaborar mas também ser competitivo; ser flexível sem romper padrões; estar cada vez mais ligado em rede sem perder a liberdade; conviver com o real cada vez mais virtual; procurar ser rápido e perfeito ao mesmo tempo; agir de forma rápida e impulsiva as de forma consciente e responsável; ser agressivo sem perder a emoção e o respeito pelos outros; ser empreendedor, sendo inovador permanentemente.

Num mundo cheio de incertezas, onde a tecnologia evolui cada vez mais rápido, os concorrentes são cada vez mais e os produtos e serviços se tornam obsoletos rapidamente, as empresas têm que primar pela capacidade de criação de novos conhecimentos, pela sua partilha e inclusão em novos produtos e serviços, pelo favorecimento de interação e cooperação e sobretudo pela gestão criteriosa dos seus recursos para terem sucesso. (Lopes e Morais, 2001).

Para um bom desempenho das empresas, a gestão criteriosa dos recursos ganha uma importância fulcral, pois permite obter benefícios de carácter estratégico a longo prazo, permite melhorar a competitividade da empresa a nível de custos (economias de escala, de experiência e de gama) e permite ainda, o melhoramento do desempenho das empresas no mercado e no grau de satisfação dos consumidores, o que vai permitir adquirir vantagem competitiva.

Nesta linha de pensamento empírico, Quinn (cit in wheelen, 1998), indica que as estratégias sofisticadas já não se baseiam apenas em dados como a quota de mercado ou a integração vertical para elaborar o seu plano estratégico. Atualmente as empresas tendem a focar-se na identificação das atividades “core” numa perspectiva de desenvolvimento. É importante que as estratégias definidas tenham por base a continuidade na procura de produtos e serviços que futuramente satisfaçam os consumidores. Para isso há que desenvolver competências de forma aprofundada e melhor que a concorrência presente no mercado onde a empresa se insere, procurando eliminar, minimizar ou externalizar ao mesmo tempo, as atividades onde a empresa não pode preeminente, exceto se estas forem essenciais para suportar ou proteger áreas do foco estratégico.

Esta dissertação procura explorar exatamente esta temática aplicada á área da restauração de fast-food, mais precisamente nas hamburguerias, analisando os recursos e capacidades das hamburguerias e fazendo um cruzamento de informação com as características que, na opinião dos consumidores, cada uma das hamburguerias possui, pretendendo-se assim com esta tese provar que uma gestão eficiente dos recursos pode ser um foco de vantagem competitiva.

**Palavras Chave:** Resource Based View; Modelo VRIO, Capacidades Dinâmicas, Vantagem Competitiva Sustentável

## Objetivos

O principal objetivo desta dissertação é, em primeiro lugar, fornecer uma maior compreensão de como a integração de teorias estratégicas, em particular a Teoria RBV, podem ser fontes de vantagem competitiva para as hamburguerias.

Deste modo, será aplicado nos recursos e competências fornecidos pelas empresas em estudo o modelo VRIO, desenvolvido por Barney (1991), por forma a identificar se estes são uma fonte de vantagem competitiva. Para além da aplicação do modelo VRIO, a informação fornecida pelas empresas será cruzada com a informação obtida junto dos consumidores, por forma a tirar elações relativamente á valorização ou não, dos recursos das empresas por parte dos consumidores. Com base neste raciocínio, esta dissertação não tem como principal objetivo, encontrar a verdade, mas sim acrescentar informação relevante, fiável e consistente sobre a aplicação da teoria RBV nas hamburguerias.

Tema	Objetivos Principais	Questões de Pesquisa	Revisão da Literatura
Ações Edtratégicas que possam ser determinantes no processo de escolha do consumidor	De acordo com a teoria baseada nos recursos, pode dizer-se que uma empresa resulta da combinação dos seus recursos, competências e capacidades.	Quais os principais recursos e capacidades das empresas em estudo?	Barney (1991-1995); Grant (2002); Lopes da Costa (2017)
	O modelo VRIO é a principal ferramenta para analisar os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o seu potencial para gerar vantagem competitiva.	Os recursos e capacidades identificados permitem obter vantagem competitiva?	Barney e Hesterly (2012)
	Capacidades Dinâmicas são suscitadas pela necessidade de adaptação aos desafios externos.	Quais os fatores externos que mais influenciam as empresas?	David Teece (2007);Nelson António e Renato Lopes da costa
		Quais os principais concorrentes?	Teece et al (2007)

**Tabela 1| Objetivos e questões de pesquisa**

Fonte: Elaboração do autor

## **Estrutura do trabalho**

Foi realizada uma introdução do trabalho, que apoiada num enquadramento teórico pretendeu identificar os objetivos empíricos deste trabalho e qual a relevância dos mesmos para a investigação. Foram ainda definidos nesta fase os temas necessários para a construção da bibliografia que sustenta esta tese.

No capítulo I pretendeu-se realizar um enquadramento teórico sobre a gestão estratégica a sua evolução e os diversos níveis de gestão estratégica.

No capítulo II foi feito um enquadramento teórico sobre a temática de resource based view, onde foi abordado o conceito de RBV, a importância dos recursos, competências e capacidades das empresas, o modelo VRIO e a importância das capacidades dinâmicas. Sendo o processo de escolha do consumidor um dos pontos relevantes deste trabalho de investigação, foi elaborado um capítulo exclusivamente dedicado ao consumidor, o capítulo III. Neste capítulo é feita uma abordagem teórica sobre o processo de escolha do consumidor, as suas etapas e os fatores influenciadores do mesmo.

No capítulo IV desenvolveu-se a metodologia com a apresentação do modelo de investigação e a caracterização da amostra e das empresas visadas no estudo.

Nos capítulos seguintes (V a VII) realizou-se a apresentação e respetiva discussão de resultados. Finalizou-se este trabalho de investigação no capítulo VIII onde são apresentadas as conclusões do estudo e as reflexões tidas face aos resultados obtidos, assim como estão apresentadas sugestões para pesquisas futuras sobre a temática desenvolvida.

## Capítulo I | Gestão Estratégica

### 1.1. Conceito de Estratégia

A estratégia é vulgarmente definida como “*the art of devising or employing plans or stratagems toward a goal*” (Merriam-Webster, 2017). Porém, ainda existe alguma divergência relativamente á definição exata de estratégia. Poderá dizer-se que a estratégia está relacionada com a direção e alcance de uma organização a longo prazo, e se esta consegue alcançar vantagem competitiva num ambiente em constante mudança através da configuração de recursos e competências com o objetivo de satisfazer as expectativas das partes interessadas (Johnson et al., 2008).

Em termos elementares, a estratégia guia as empresas através do que devem fazer ao mesmo tempo que realça o que não deve ser feito. “*through what they should do while highlights what they had better not*” (Thompson et al., 2012:7). A estratégia é como que um plano geral de implantação de recursos para estabelecer uma posição favorável (Grant & Jordan, 2012) ou simplesmente como a teoria sobre como alcançar vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2012) sobre a concorrência, movendo-se eficientemente no mercado (Thompson et al., 2012).

Embora a definição de estratégia não seja consensual, é possível identificar a visão comum de que a estratégia é um elemento importante que todo o gestor de topo deve dominar de forma a tornar a organização única, e garantir a sua sobrevivência e liderança face á concorrência.

Tal como foi dito anteriormente, não existe uma definição correta de estratégia, mas ao longo do tempo, foram surgindo várias definições:

Drucker (1950) defende a estratégia como uma tentativa de organizar informação quantitativa e qualitativa por forma a facilitar a tomada de decisões em situações de incerteza, visto que para Drucker as estratégias devem ter por base critérios e a análise dos objetivos e não as experiências ou intuições. Esta abordagem focaliza-se bastante



nas relações entre a estratégia e o meio envolvente, ou seja, nos fins e objetivos, negligenciando por completo a relação entre a estratégia e os recursos.

Andrews (1980), define o conceito de estratégia como o padrão de decisões numa empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos e metas, apresenta as principais políticas e planos para atingir essas finalidades, e define o domínio do negócio a que a empresa deve dedicar-se, o tipo de organização económica e humana que é ou pretende que seja e a natureza da contribuição económica e não económica que pretende dos seus proprietários, trabalhadores, consumidores e comunidades.

Ansoff (1990), por sua vez, considera que estratégia é um processo para a direção das relações da empresa com o seu ambiente, consistindo a planificação estratégica na planificação da capacidade e direção da mudança.

Mintzberg (1995) defende a existência de cinco definições de estratégia que designa pelos cinco pés, plan (plano) ploy (“pirataria”, plano para ludibriar, estratagema) pattern (padrão), position (posição), e perspective (perspetiva), bem como algumas das suas interrelações.

Já Porter na sua obra *“How Competitive Forces Shape Strategy”* defende a escola do posicionamento e refere que na formulação de uma estratégia, as organizações devem começar por analisar o setor da indústria onde se pretendem inserir e comparar os seus pontos fortes e fracos com essa mesma indústria. A estratégia pode então ser vista como a criação de defesas para combater a concorrência ou como forma de encontrar posições na indústria onde a concorrência seja mais fraca. O conhecimento das capacidades da organização vai permitir conhecer de forma mais clara as áreas em que a empresa deve competir com a concorrência e as áreas em que a empresa deve evitar fazê-lo.

Lopes da Costa (2012) afirma que a estratégia surge como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir objetivos.

Embora a definição de estratégia não seja consensual, é possível identificar a visão comum de que a estratégia é um elemento importante que todo o gestor de topo deve

dominar de forma a tornar a organização única, e garantir a sua sobrevivência e liderança face á concorrência. Todas as definições de estratégia se focam na criação de valor, quer sob o ponto de vista do mercado, da organização ou dos acionistas. Tal como referem os autores Nelson António e Renato Lopes da Costa na sua obra “Aprendizagem Organizacional” (2017): *“Por muito que se procurem alternativas ou se pretenda recriar o pensamento, a verdade é que a história económica e empresarial converge sempre para o estabelecimento estruturado da noção de valor.”*

## **1.2. Evolução da Estratégia**

A palavra “Estratégia” teve origem na palavra grega *strategos*, que significa “*a arte do geral*” (Rosa, 1999:7). O conceito de estratégia foi popularizado por Sun Tzu, um filósofo chinês que definiu um conceito de estratégia com base no posicionamento militar

É possível estabelecer um paralelismo entre a estratégia militar e a empresarial, devido aos princípios e objetivos comuns. Ambas as estratégias se preocupam com o extermínio do inimigo, evitando a exposição ao perigo e sempre com o objetivo de vencer. (Grant & Jordan, 2012).

O paradoxo da definição de estratégia surgiu da necessidade dos práticos em terem suporte teórico sobre questões referentes ao tema.

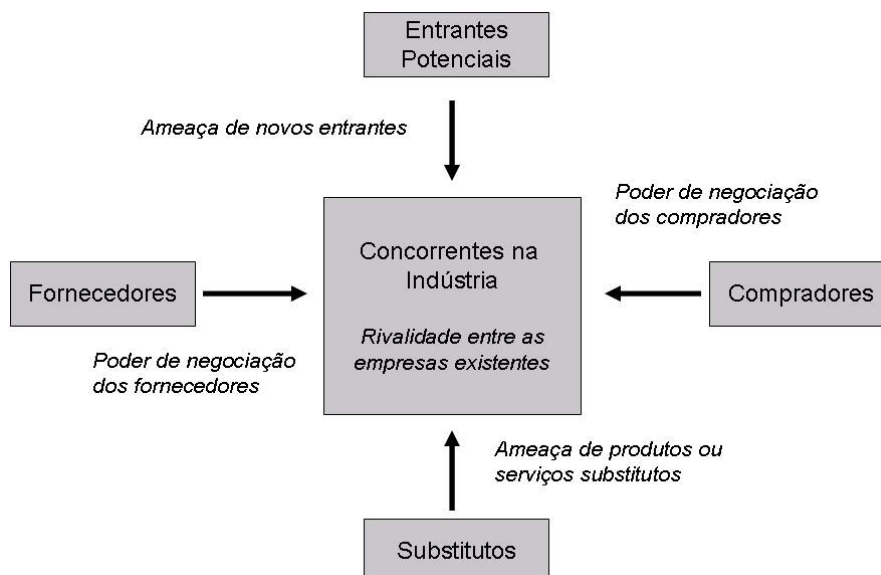
Em 1960 surgiu um corpo teórico que não só elaborou, como tem vindo a refinar o conceito de “estratégia”.

Um dos primeiros autores a refletir sobre a estratégia foi Drucker (1950). Segundo o autor, a estratégia deve basear-se fundamentalmente em critérios e análise dos objetivos em vez de se basear em intuições. Deste modo a estratégia deverá permitir tomar decisões efetivas em situações de incerteza, através da organização de informação quantitativa e qualitativa. Nesta fase, os desenvolvimentos de Drucker não faziam qualquer remissão á relação entre a estratégia e os recursos, focavam-se essencialmente

nas relações entre a estratégia e o meio envolvente, mais concretamente nos fins e objetivos.

Com o decorrer dos anos o conceito de estratégia foi evoluindo. Ansoff e Andrews remetem a definição de estratégia para um processo organizacional e subdividem-no em três fases: formulação, implementação e controlo da estratégia, ideia que posteriormente foi defendida também por Porter (1980).

Nos anos de 1980 o principal foco dos teóricos a nível da gestão estratégica era a análise externa às organizações. Esta corrente de pensamento, posteriormente designada escola estratégica do posicionamento, ganhou força e destaque com os trabalhos de Michael Porter (1980), que defende que os resultados de uma organização estão diretamente ligados á capacidade que os gestores têm de manipular os mercados e de lidar com as oportunidades e restrições que estes oferecem por forma a obterem vantagem competitiva. Porter considera a existência de cinco fatores influenciadores da atratividade de uma indústria, são eles: a rivalidade entre os concorrentes da indústria, potencial de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos clientes e por último o poder negocial dos fornecedores, com se encontra exemplificado na figura 1.



**Figura 1 | Esquema do Modelo “Cinco Forças de Porter”**

Fonte: Michael Porter

Porter considerava ainda que para obterem vantagem competitiva, os gestores deveriam adotar uma de três estratégias: liderança pelos custos, diferenciação ou focalização.

Em 1987, Mintzberg formulou uma definição de estratégia que realçava a importância de superar a concorrência e a necessidade de alcançar resultados com o menor esforço possível em consonância com os paradigmas concorrencial e do capital. Um aspecto relevante acerca desta teoria é que incorpora nos 5 P's a definição estratégica de alguns conceitos. Segundo Mintzberg a estratégia baseia-se num plano (Plan) como forma de vencer um jogo, baseando-se num conjunto de regras pré-estabelecidas; num padrão (Pattern) assente num processo de aprendizagem e consistência de comportamentos entre atores externos e internos; na posição (Position) que define o que se deve e não deve fazer; numa perspectiva (Perspective) agindo de acordo com a visão interna da empresa e; com artimanha (Ploy) nas manobras intencionais ou não de jogar o jogo da sobrevivência e sustentação.

Porém, no final dos anos 80 e durante a década de 1990, com a evolução das tecnologias, a indústria em contante mudança e com a redução cada vez maior do espaço temporal e das vantagens competitivas, outras visões estratégicas foram surgindo.

A visão baseada nos recursos foi ganhando destaque, com o argumento de que a fonte da vantagem competitiva está nos recursos internos e nas capacidades que as organizações possuem.

António (2006) sustenta também a ideia de Ansoff e Andrews, ao referir na sua obra “Estratégia Organizacional: do posicionamento ao Movimento” que uma boa estratégia deve ter em consideração não só a formulação mas também a implementação da mesma e ter em conta que o trabalho não acaba na formulação, pois qualquer estratégia após ser formulada terá que ser implementada para se obterem os resultados desejados. Trata-se de uma definição que remete tanto para o lado da procura (fins e objetivos) como para o lado da oferta (meios e planos).

Já no século XXI, a noção de estratégia sustentável ganha forma, defendendo-se que uma estratégia deve incluir uma boa governação empresarial e ao mesmo tempo cumprir o que é socialmente aceite.

*“A estratégia surge assim, como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir objetivos” - Lopes da Costa, 2012*

Com as fraudes gigantescas que têm ocorrido ao longo dos últimos anos, tanto a nível nacional como a nível internacional, acredita-se que o futuro da estratégia passará pelo regresso aos ensinamentos de Andrews: o regresso a uma atuação baseada nos valores pessoais, nos valores dos acionistas, dos clientes, dos trabalhadores e das comunidades.

### **1.3. Da Estratégia à Gestão Estratégica**

A evolução do conceito de gestão estratégica foi uma consequência lógica da evolução da própria estratégia (Rosa, 1999). Embora os conceitos de estratégia e gestão estratégica sejam frequentemente confundidos, é importante diferenciá-los.

A obra “Contemporary Strategy analysis” de Robert M. Grant, diz-nos que inicialmente o único objetivo das empresas para alcançar o sucesso era a melhoria operacional. No entanto, o desenvolvimento industrial aumentou a complexidade da oferta o que exigiu uma aplicação distinta da estratégia dando assim origem à gestão estratégica. As empresas deixaram de se preocupar exclusivamente com a melhoria operacional e passaram a concentrar-se na melhoria dos diversos setores da organização. Além disso também foi desencadeada uma mudança da perceção dos problemas estratégicos de estática para dinâmica. A sobrevivência das empresas deixou de ser apenas uma questão de sucesso interno e passou a ser uma questão de ser melhor que os outros.

### **1.4. Gestão Estratégica**

A escola estratégica do posicionamento (que defende que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado com a sua capacidade de manipular os mercados e de lidar com as oportunidades e restrições que vão surgindo) suportada por Porter era a teoria mais aceite porém acabou por surgir uma certa urgência de uma nova abordagem que

desse competitividade às empresas foi explorada por vários autores, entre eles Barney (1991) que deu um importante contributo neste campo.

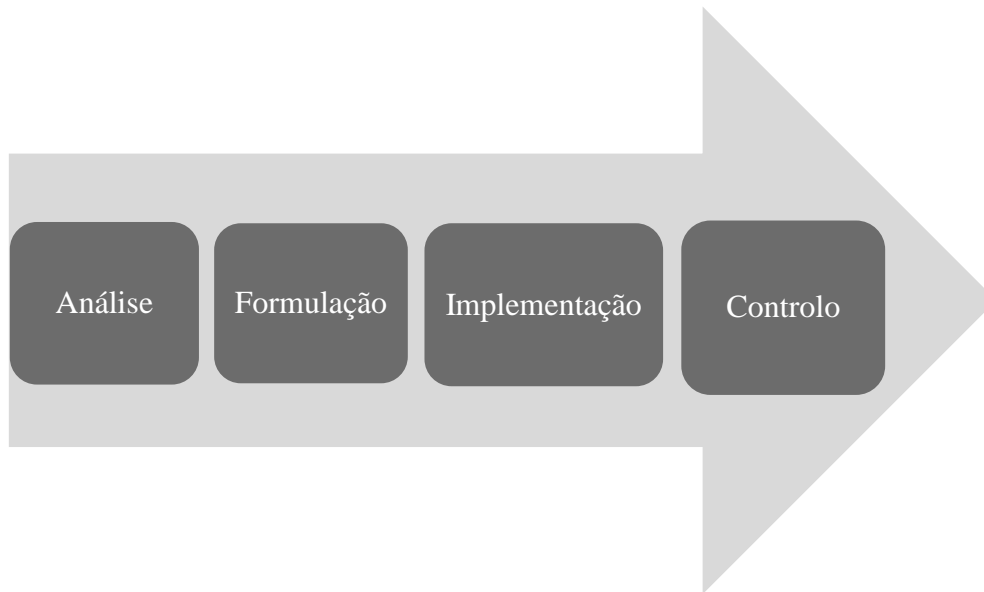
Barney começou por estudar a relação entre cultura organizacional e vantagem competitiva. Concluiu que para além da cultura organizacional, os recursos poderiam representar uma fonte potencial de vantagem competitiva de acordo com um conjunto de indicadores como o valor, raridade, imitabilidade e se são utilizados pela organização.

Atualmente a gestão estratégica é considerada uma área crítica para melhorar o desempenho a longo prazo de uma organização. Para fazer uma correta gestão estratégica é essencial que as organizações estejam dispostas e capazes de fazer uma avaliação crítica da sua própria conceção e prática de gestão, através da procura e implementação de estratégias inovadoras. (Ansoff et al, 1976)

O processo de gestão estratégica é mais do que apenas um conjunto de regras a serem seguidas. Compreende análises e escolhas sequencias (Barney e Hesterly, 2012), capazes de guiar as organizações na obtenção de vantagem competitiva.

Devido á complexidade inerente, é impossível para uma organização garantir que está a seguir a melhor estratégia possível. Contudo, é possível reduzir a probabilidade de erros, seguindo um processo de gestão estratégica (Barney & Hesterly, 2012).

Geralmente, os processos de gestão estratégica são constituídos por quatro etapas principais: análise, formulação, implementação e controlo (figura 2). Quanto mais eficiente for este processo, maiores as probabilidades de este criar valor. (Thompson e Strickland, 1987), (Grant, 2010), (Lopes da Costa, 2017).



**Figura 2 | Processo de Gestão Estratégica**

Fonte: Adaptado de Grant, 2010

No entanto, vários autores propõem etapas adicionais ao processo de gestão estratégica. Porter (1981) considera o estabelecimento de metas como uma etapa primordial. Já Thompson e Strickland (1987) afirmam que o processo de gestão estratégica começa no momento em que as empresas definem a sua missão e objetivos estratégicos.

Na obra “Gestão estratégica conceitos e prática”, os autores Fernando Serra, Manuel Ferreira, Maria Torres e Alexandre Torres, defendem que o processo de gestão estratégica deve ter cinco fases: A primeira é estabelecer uma visão e missão estratégicas, a segunda é definir os objetivos, a terceira é moldar a estratégia para atingir os objetivos, a quarta, implementar e executar a estratégia e a quinta e última fase é monitorizar, avaliar e tomar medidas corretivas.

### **1.5. Níveis de Estratégia**

A formulação efetiva de uma estratégia numa empresa, poderá ser uma fonte potencial de melhoria no desempenho, contudo a estratégia terá que abranger todos os níveis organizacionais da empresa. (Johnson et al, 2008).

Atualmente é possível distinguir três níveis de estratégia: Estratégia corporativa, que é formada essencialmente pela direção geral de uma empresa (Davison, 2015). Este nível

de estratégia foca-se essencialmente em como é que a empresa vai conseguir agregar valor às diferentes áreas de negócio. As decisões estratégicas corporativas são uma *“attempt to exploit the firm’s distinctive competences by adopting a portfolio approach to the management of its business and by developing long-term plans”* (Pearce and Robinson, 2011; Rosa, 1999:5). Consequentemente uma estratégia corporativa pouco clara pode comprometer outras decisões estratégicas, pois pode levar a empresa a uma série de negócios pouco vantajosos (Johnson et al., 2008).

A estratégia de negócios, constitui uma estratégia que enfatiza como competir com a concorrência em mercados concretos. As decisões de negócio visam acalçar *“What markets are best served with what sort of products or services”* (Rosa, 1999:5) relativamente a uma única linha de negócio (Thompson et al., 2013). Geralmente está relacionado com questões como estratégias de preços, diferenciação ou inovação de produtos e serviços ou até mesmo canais de distribuição.

Por fim, a estratégia funcional define o terceiro nível estratégico. Devido ao seu papel operacional, a sua principal questão, é efetivamente oferecer estratégias corporativas e empresariais em termos de recursos, processos e pessoas (Johnson et al., 2008).

Ao implementar uma estratégia, as empresas devem ter em conta as diversas potenciais fontes de valor, que acabarão por direcionar a empresa para a estratégia mais adequada.



## Capítulo II | Resource Based View

### 2.1. Conceito de Resource Based View

Em 1980 a gestão estratégica focava-se na análise do meio externo às empresas e o objetivo dos gestores centrava-se fundamentalmente na manipulação dos mercados por forma a alcançar vantagem competitiva que colocasse a empresa numa posição de liderança.

O passar do tempo trouxe avanços tecnológicos, que associados às indústrias em contante mutação e á redução cada vez maior do espaço temporal das vantagens competitivas permitiu que a visão baseada nos recursos fosse ganhando popularidade no campo da formulação de estratégias. Não apenas pelo eventual retorno obtido pelos recursos ser superior aos custos de oportunidade, mas também pelo facto de não existirem fluxos que possam desvirtuar uma decisão assertiva face á inconsistência da mesma por refletir o lado da procura.

A estratégia vista do lado da oferta, permite o foque nos recursos internos e capacidades da empresa, o que acaba por resguardar a empresa das oscilações macroeconómicas, orientando-a no sentido da melhoria do tecido produtivo, qualificação de recursos humanos, aquisição de novos equipamentos, tentando desta forma conferir á empresa um caracter único e difícil de imitar.

De acordo com a teoria baseada nos recursos, pode dizer-se que uma empresa resulta da combinação dos seus recursos, competências e capacidades, o que significa que a vantagem competitiva terá que se traduzir em algo raro, difícil de imitar, insubstituível e dinâmico. O estaticismo da vantagem competitiva verificado na década de 80 dá lugar a algo que não pode parar no tempo sob pena de se enfatizar em algo temporário, facilmente alcançável pela concorrência. Barney (1986)

## **2.2. Recursos, Competências e Capacidades**

Nas décadas de 1980 e 1990 atravessava-se um período de crescente turbulência do meio envolvente, o que veio dar destaque ao pensamento estratégico. Os recursos e capacidades organizacionais são então considerados como a principal fonte de vantagem competitiva. Desta forma, tornou-se comum encontrar palavras como recursos, competências e capacidades na literatura de gestão (Barney, 1986, Bhatt, 2000, Collis, 1991, Mahoney e Pandian, 1982, Pahalad, 1993, Wernerfelt, 1984). Como tal, torna-se relevante entender estes conceitos.

Recursos podem ser descritos como ativos disponíveis dentro da organização, podendo ser divididos em três categorias principais: tangíveis, intangíveis e humanos (Grant, 2002; Lopes da Costa, 2017).

Os recursos tangíveis subdividem-se em duas categorias: recursos financeiros onde está incluído todo o dinheiro, proveniente de qualquer fonte utilizada pela empresa para por em prática a sua estratégia e; recursos físicos, que incluem todos os bens físicos utilizados na empresa, como por exemplo as plantas decorativas dos escritórios ou os equipamentos. Os recursos intangíveis incluem por exemplo o know-how tecnológico, reputação, cultura organizacional e patentes e são extremamente importantes para a obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa, uma vez que são difíceis de copiar. Já os recursos humanos também são extremamente importantes para uma empresa, uma vez que englobam, por exemplo, todos os conhecimentos dos trabalhadores, as suas competências e a sua motivação.

Estes recursos estão sobre o controlo da empresa e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias.

Por sua vez, as capacidades, materializam-se naquilo que a empresa produz e são resultado do trabalho conjunto dos vários grupos de recursos, ou seja, as capacidades por si só não permitem que uma empresa crie e implemente uma estratégia, mas permitem que tal aconteça através da utilização correta dos recursos e competências.

As competências, apesar de frequentemente serem utilizadas como sinónimo e capacidades, não o são. Capacidades podem ser pré-requisitos para estar num negócio e

mesmo cruciais para sobreviver, enquanto que as competências apenas conferem uma vantagem diferenciadora específica sobre os concorrentes.

É ainda importante referir que na RBV os recursos e capacidades devem possuir duas características essenciais: ser heterogêneos, ou seja, empresas diferentes devem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam no mesmo setor de atividade. E ainda ser imóveis, ou seja, a empresa deve possuir recursos e capacidades que são difíceis de ser obtidos pela sua concorrência.

### **2.3. Modelo VRIO**

A partir dos conceitos-chave na RBV, Barney (1991, 1995) cria o modelo que aponta a necessidade de que os recursos possuam quatro atributos: sejam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que sejam organizacionais. Este modelo foi denominado modelo VRIO e é a principal ferramenta para analisar os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva.

Relativamente ao **valor**, põe-se a seguinte questão: *“O recurso ou capacidade permite que uma empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça externa?”*. Sempre que a empresa responder afirmativamente à questão, estamos perante um recurso ou capacidade valioso que pode ser considerado como força da empresa. Se a empresa pelo contrário responder negativamente, quer dizer que esse recurso ou capacidade é uma fraqueza e não permite à empresa melhorar a sua posição competitiva.

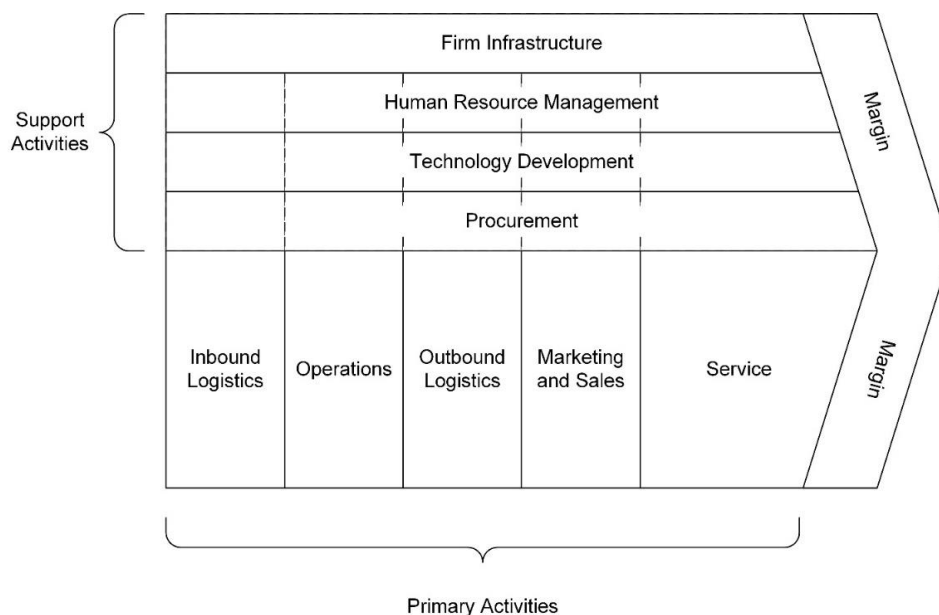
Porém, para que a empresa consiga responder a esta questão, necessita de informação operacional detalhada que nem sempre se encontra disponível. Como forma de combater este problema, existe uma forma relativamente simples de identificar o impacto dos recursos e capacidades da empresa nas suas oportunidades e ameaças, que é examinar o impacto do seu uso nos proveitos e custos da empresa.

Regra geral, as empresas que utilizam os seus recursos e capacidades para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças registam um aumento das receitas e/ou um

decréscimo dos custos. Ainda assim, pode-se caracterizar os recursos e capacidades quanto ao seu potencial valor de uma forma mais desagregada e ao mesmo tempo mais ampla, através do estudo das diversas cadeias de valor presentes na empresa.

Deve fazer-se uma análise de como cada atividade da cadeia de valor afeta os recursos físicos, individuais, financeiros e organizacionais, desta forma é possível começar a reconhecer-se quais as potenciais fontes de vantagem competitiva que a empresa possui ou poderá vir a possuir no futuro. Devido á utilidade deste tipo de análise para identificar recursos e capacidades físicas, individuais, financeiras e organizacionais controladas pela empresa, desenvolveram-se várias cadeias de valor genéricas.

Michael E. Porter desenvolveu um modelo de cadeia de valor (figura 3) que divide as atividades que criam valor em duas categorias: atividades primárias (atividades que estão diretamente relacionadas com a produção e distribuição) e atividades de suporte (auxiliam as atividades primárias).



**Figura 3 | Modelo da Cadeia de Valor desenvolvido por Porter**

Fonte: Michael Porter

Para se entender as forças e fraquezas de uma empresa, em primeiro lugar deve entender-se o valor dos seus recursos e capacidades, de seguida deve colocar-se a questão da **raridade**: “*Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos valiosos e determinadas capacidades valiosas?*”. Grande parte das empresas possui recursos ou capacidades que embora sejam valiosos, são comuns. Apesar de estes recursos e capacidades não serem fontes de vantagem competitiva, são fulcrais para que as empresas consigam sobreviver e estar numa situação de paridade competitiva.

Apesar das empresas possuírem recursos e capacidades valiosos e raros, estes só serão fonte de vantagem competitiva sustentável se os seus concorrentes tiverem uma desvantagem de custo para os obter ou desenvolver. O que nos leva á questão da **imitabilidade**: “*As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para o obter ou desenvolver?*”. Caso a resposta seja afirmativa considera-se que a empresa possui um recurso imperfeitamente imitável. Caso os seus concorrentes não enfrentem uma desvantagem de custo para adquirir e desenvolver o recurso ou capacidade em questão, esta metodologia de imitação gerará paridade competitiva no setor.

Regra geral, a imitação pode ocorrer de duas formas: duplicação direta ou substituição.

Ocorre duplicação direta quando a empresa imitadora tenta duplicar diretamente o recurso ou capacidade da outra empresa. Se o custo da duplicação direta for elevado, a empresa que originalmente detinha esse recurso ou capacidade pode obter vantagem competitiva sustentável. Se pelo contrário, o custo de duplicação for baixo, a empresa originalmente detentora do recurso ou capacidade apenas terá vantagem competitiva temporária.

Verifica-se uma substituição quando a empresa imitadora substitui o recurso ou capacidade de outra empresa por outro mais caro ou mais barato. Se existirem recursos ou capacidades substitutos e se as empresas imitadoras não tiverem nenhuma desvantagem de custo para os obter, então as empresas inicialmente detentoras dos recursos ou capacidades apenas terão vantagem competitiva temporária.

Se pelo contrário, não existirem produtos substitutos, ou se o custo de os obter for superior ao custo dos recursos ou capacidades originais, então a vantagem competitiva da empresa que detém os recursos ou capacidades originalmente pode ser sustentável.

Por vezes pode ser difícil para as empresas imitar recursos e capacidades de terceiros. As quatro principais razões que estão por detrás desta dificuldade são as seguintes: condições históricas, ambiguidade causal, complexidade social e patentes.

Há duas formas pelas quais as condições históricas podem proporcionar vantagem competitiva a uma empresa. A primeira forma está relacionada com o facto de uma empresa ser pioneira num setor, fazendo com que os seus concorrentes enfrentem dificuldades face ao estatuto, reputação e custos associados que a empresa pioneira pode ter beneficiado. A segunda forma baseia-se no conceito de dependência do caminho, ou seja, numa fase inicial uma empresa pioneira tem acesso a recursos e capacidades a preço reduzido pois ainda não é claro o valor futuro total desse recurso ou capacidade.

A Ambiguidade causal está relacionada com o facto de que as empresas imitadoras poderem eventualmente não entender a relação entre os recursos e as capacidades controlados pelos seus concorrentes. Há certos tipos de recursos e capacidades que passam despercebidos aos olhos de terceiros, como por exemplo o trabalho em equipa ou relacionamentos com colaboradores, clientes e fornecedores, o que faz com que estes não consigam entender a fonte de vantagem competitiva da empresa, sendo-lhes por isso dificultada a tarefa de imitar. É, portanto, espectável, que quanto mais difundidas estiverem as fontes de vantagem competitiva entre pessoas, localidades e processos, mais difícil será a concorrência imitar essa fonte de vantagem competitiva.

Quando uma empresa baseia as suas fontes de vantagem competitiva em fenómenos sociais complexos (como por exemplo relações interpessoais entre gestores ou a cultura e reputação da empresa), a capacidade de a concorrência conseguir imitar fica restrita. Em grande parte dos casos é possível especificar como é que esses recursos ou capacidades socialmente complexas acrescentam valor á empresa, deste modo não existe quase nenhuma ambiguidade causal. Relativamente às patentes, estas tornam o processo de imitação mais difícil para os concorrentes, uma vez que impedem o comércio de um certo produto até que a patente expire. Porém, quando uma empresa

registra uma patente tem que fornecer informações relevantes sobre o produto, o que pode aumentar as hipóteses da concorrência usar esses dados para criar um produto substituto.

A questão da organização surge como um fator de ajuste no modelo, pois se uma empresa detiver recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar, mas não esteja organizada por forma a tirar o melhor partido dos mesmos, não conseguirá retirara máxima vantagem competitiva que era espectável.

Nesse sentido surge a principal questão da Organização no modelo VRIO: "A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades?". São diversos os componentes organizacionais que nos permitem perceber se a empresa está organizada o suficiente para tirar o máximo partido dos seus recursos e capacidades, entre eles a estrutura formal que constitui a empresa, os sistemas de controlo de gestão (formal e informal) e as políticas de remuneração praticadas. Podemos visualizar todas as hipóteses anteriormente equacionadas resumidas na tabela 1e na tabela 2.

	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Explorado pela Organização</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
<b>Recurso/Capacidade</b>	Não				Desvantagem Competitiva
<b>Recurso/Capacidade</b>	Sim	Não			Paridade Competitiva
<b>Recurso/Capacidade</b>	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
<b>Recurso/Capacidade</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

**Tabela 2 | A aplicação do modelo VRIO e as suas Implicações Competitivas**

Fonte: Barney e Hesterly (2012)

	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Explorado pela Organização</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
<b>Recurso/Capacidade</b>	Não				Fraqueza
<b>Recurso/Capacidade</b>	Sim	Não			Força
<b>Recurso/Capacidade</b>	Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
<b>Recurso/Capacidade</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

**Tabela 3 | Modelo VRIO- Forças e Fraquezas Organizacionais**

Fonte: Barney e Hesterly (2012)

Através da aplicação do modelo VRIO podemos concluir que uma empresa mesmo operando num setor pouco atrativo, pode deter recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar, e estar a explora-los da melhor forma e a tirar o máximo partido dos mesmos na persecução da sua estratégia. Apoiando este fator numa estrutura organizacional que sustente este pressuposto, utilizando um sistema de controlo informal e formal eficaz e aplicando políticas de remuneração adequadas, podemos concluir que essa empresa possui vantagem competitiva sustentável.

## **2.4. Capacidades Dinâmicas**

David Teece introduziu o termo capacidades dinâmicas como as capacidades que uma empresa deve possuir para sobreviver e prosperar em condições de constante mudança. Para que tal aconteça, as empresas devem desenvolver “capacidades dinâmicas” para criar, ampliar e modificar os modos de vida da sua estrutura interna. No entanto,



frequentemente a busca pela mudança e pela inovação e a busca por oportunidades para criar essa mudança, cria tensões, pois são situações que estão ligadas às rotinas organizacionais e aos condicionalismos inerentes que estas validam. Se a inovação está condicionada pelas rotinas da organização e se estas rotinas incluem as habilidades dos indivíduos, então pode concluir-se que o processo de inovação está fortemente vinculado às competências e capacidades que nela estão presentes. Desta forma, as competências podem ser consideradas ativos estratégicos com um grande nível de especificidade dado que condicionam fortemente a competitividade da dinâmica das organizações, significando isto, que o conhecimento daí resultante deve ser tido como um dos ativos (intangíveis) mais significativos da empresa.

O processo de mudança dos recursos e capacidades internos da empresa será fortemente condicionado pelas competências e capacidades que a empresa possui, pois a habilidade dos indivíduos que formam a empresa condenará o processo de mudança ao sucesso ou ao insucesso.

As capacidades dinâmicas estão ligadas à teoria baseada nos recursos, uma vez que de acordo com esta abordagem, uma empresa não deve fazer igual aos outros, mas sim saber explorar da melhor forma possível os recursos e capacidades internas e ganhar com isso vantagem competitiva fazendo não só diferente como melhor do que os outros. As capacidades dinâmicas são por isso centradas em três pressupostos: recursos, competências e propósitos, estando a sua denominação ligada à manipulação dos recursos e à necessidade de se considerar a competência como fator-chave dessa manipulação, de forma dirigida, intencional e controlada.

Na obra “Aprendizagem Organizacional” (2017), os autores Nelson António e Renato Lopes da Costa salientam a importância de distinguir de forma clara a diferença entre capacidade operacional e dinâmica. As primeiras estão associadas à realização e ações provenientes de desafios internos numa intenção única e exclusivamente técnica e pretendem promover mudanças significativas num curto espaço de tempo, as segundas, são suscitadas pela necessidade de adaptação aos desafios externos, com o objetivo de desempenhar um conjunto de atividades e forma contínua e de mudança.

Podemos assim entender capacidades dinâmicas como *“algo em que se procura realizar de forma fiável e repetida um conjunto de atividades intencionais com propósitos específicos, sendo que estas podem ser aprendidas e exercidas tanto a nível grupal como individual.”* - Nelson António e Lopes da Costa (2017)

Desta forma, consegue-se concluir que as capacidades dinâmicas conseguem alterar tanto as capacidades operacionais como as próprias rotinas da empresa numa procura permanente pela mudança e por oportunidades que o mercado possa determinar num dado momento. Podemos assim afirmar que as capacidades dinâmicas têm várias funções, entre elas: identificar necessidades e/ou oportunidades de mudar, formular respostas face a essas necessidades ou oportunidades, e implementar a estratégia.

Se anteriormente foi sublinhada a importância de uma empresa possuir recursos VRIO, relativamente a capacidades, estas devem ser VRI para que a vantagem competitiva possa ser alcançada. Deste modo, mais importante que possuir recursos úteis, é ter capacidades que permitam a integração e o uso desses mesmos recursos.

É ainda importante realçar que segundo Teece (2007), em ambiente de negócio em contante mudança e abertos á competição global, a vantagem sustentável requer mais do que a propriedade dos ativos (de conhecimento) difíceis de imitar e/ou a procura por capacidades dinâmicas raras e difíceis de imitar. Estas capacidades, segundo Teece, devem ser aproveitadas para criar, estender, melhorar, proteger e manter o conjunto de ativos da empresa. Ou seja, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de: entender e esquematizar oportunidades e ameaças aproveitar e decidir as oportunidades e manter a competitividade, reforçando, combinando, protegendo, e quando necessário, reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

## Capítulo III| Consumidor

### 3.1. Evolução dos estudos sobre o comportamento do consumidor

A literatura existente sugere que os estudos desenvolvidos sobre o comportamento do consumidor no início do século XX foram baseados na teoria económica pois esta focava-se na teoria da procura de bens e serviços. Dentro dos pressupostos da teoria económica, podem salientar-se dois pré-requisitos essenciais que o consumidor deveria possuir: ter completa e perfeita informação sobre os produtos e marcas que gostaria de adquirir, e, dispor /usar todas as informações disponíveis nas suas decisões de compra. Perante estes pré-requisitos, as comunicações iniciais por parte do Marketing das empresas apresentavam grandes quantidades de informação, na maioria dos casos, insignificante para a tomada de decisão de compra.

A primeira disciplina que exerceu maior influência sobre o estudo do comportamento do consumidor foi a microeconomia. O modelo microeconómico diz-nos que o consumidor procura maximizar a utilidade, ou seja, maximizar a satisfação no consumo de um certo produto. Os consumidores irão comprar quantidades de produto até ao ponto em que a utilidade marginal<sup>1</sup> por unidade monetária de qualquer produto seja igual á utilidade marginal por unidade monetária de outro produto num dado período de tempo. O modelo microeconómico baseia-se em dois pré-requisitos: o primeiro é de que os consumidores visam maximizar a sua satisfação total dada um certo preço, o segundo é de que os consumidores agem racionalmente, ou seja, os consumidores decidem com total conhecimento sobre os produtos.

Nos anos de 1930 a abordagem sobre o comportamento do consumidor mudou consideravelmente, Dithcher defende que se deve começar a usar apelos emocionais para chegar ao consumidor, e desta forma, refletir a nova visão do consumidor como ser emocional.

Nos anos 60 a variável personalidade passou a ser tida em conta, tentando-se encontrar uma correlação entre a personalidade, produto e marca no comportamento de compra do

---

<sup>1</sup> Adicional de satisfação do consumo de uma unidade a mais

consumidor, tendo-se focado os estudos no processo cognitivo e nas atitudes do consumidor.

Só mais tarde é que a área de comportamento do consumidor ganha maior destaque como campo de estudo, podendo identificar-se três abordagens básicas: A primeira, desenvolvida por Engel et al. (2000) e por Blackwell et al. (2001) divide em sete passos o processo de decisão do consumidor: reconhecimento da necessidade, procura de informações, avaliação das alternativas pré-compra, compra, consumo, avaliação das alternativas pós-compra e descarte.

A segunda abordagem, apresentada por Mowen e Minor (2003) divide em cinco passos o processo de compra: reconhecimento do problema, procura, avaliação das alternativas, escolha e avaliação pós-compra. Esta segunda abordagem quase não difere da primeira, porém, trás a sua essência a abordagem estímulo de problema versus estímulo de solução, em que um estímulo de problema é aquele em que o próprio problema é a fonte de informação. Esta fonte pode ser inerente ao consumidor (fome ou sede) ou extrínsecos (roupa suja). O estímulo de solução é a informação que emana da própria solução, a exposição a uma solução potencial gera o reconhecimento da necessidade ou problema.

A terceira abordagem é apresentada por Schiffman e Kanuk (2001) e é constituída por três componentes principais: Input, processo e output. O input é definido como sendo as influências externas, incluindo todo o trabalho realizado pelo marketing e o ambiente sociocultural. O processo nesta abordagem é assumido como o procedimento de decisão do consumidor, incluindo todo o campo psicológico decisão (incluindo as etapas: reconhecimento das necessidades, procura e avaliação das alternativas) e experiência. Output é definido como o comportamento de compra e a avaliação pós-compra.

### **3.2. Etapas do processo de escolha do consumidor**

Dependendo do produto que o consumidor vai adquirir, e se por exemplo for fiel a uma certa marca, pode inverter algumas etapas no seu processo de escolha. Contudo, o conhecimento das cinco etapas básicas referidas anteriormente proporciona uma boa

referencia, visto que conseguem agrupar todas as considerações que surgem quando um consumidor se depara com uma nova situação de compra.

Depois de identificada uma necessidade, o consumidor vai identificar as alternativas capazes de o satisfazer. Desta forma são identificados produtos e marcas em virtude de lembranças e, por vezes, de uma vasta pesquisa externa. A escolha de uma loja para efetuar a compra de um qualquer produto requer a comparação de várias alternativas, constituindo assim uma das etapas do processo de escolha do consumidor. No entanto, estas etapas podem variar em função do segmento de mercado (Révellion e Rossi, 2000).

Cada consumidor irá recolher informações de acordo com o seu grau de envolvimento com o produto. Quando o consumidor avalia as alternativas, processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento de valor final, considerando a satisfação de uma necessidade e os benefícios de um produto. Na etapa da compra, o consumidor passa por cinco sub-decisões: decisão por marca, decisão por revendedor, decisão por quantidade, decisão por ocasião e decisão por forma de pagamento. (Révellion e Rossi, 2000).

Uma vez reconhecida a necessidade em geral, os consumidores procuram as informações sobre as possíveis alternativas, mas o consumidor só terá em conta um conjunto reduzido de alternativas ou marcas. Existem dois tipos de conjuntos: o conjunto considerado, que consiste no conjunto de marcas que o consumidor reconhece, e o conjunto evocado, que consiste no conjunto de marcas de produtos ou categorias de serviços que o consumidor recorda no momento da tomada de decisão. O conjunto considerado é resultante do do conjunto evocado, pois das marcas do conjunto evocado, nem todas são consideradas capazes de satisfazer as necessidades exigidas pelos consumidores no momento da compra.

Se, por alguma razão, após a realização da compra, o consumidor obtiver informações favoráveis ou desfavoráveis sobre outras marcas ou categorias de produtos, pode sofrer um tipo de dissonância cognitiva que dará origem a um desconforto gerado pela tomada de decisão ou compromisso de compra. (Festinger, 1957). A intensidade da ansiedade

sofrida pelo consumidor está diretamente ligada a vários fatores, como por exemplo, a quantidade de alternativas próximas identificadas antes da compra ou a longevidade do produto.

O processo anteriormente apresentado possui fatores influenciadores internos e externos de um grau de complexidade elevado, merecendo maior foco no subcapítulo seguinte. Os fatores que influenciam o processo de escolha do consumidor estão diretamente ligados á percepção que o consumidor tem dos desejos e necessidades e dos produtos oferecidos pelo mercado.

### **3.3. Fatores influenciadores do processo de escolha**

São vários os fatores internos e externos que influenciam o processo de escolha dos consumidores. Churchill e Peter (2000) consideram que no processo de compra, o consumidor está a sofrer influências sociais e influências situacionais. Já Solomon (2002) e Schiffman e Kanuk (2000) compreendem que no processo de escolha, o consumidor sofre influências psicológicas, pessoais, sociais e culturais. Kotler (2000) defende que existem estímulos do marketing mix e do ambiente (outros estímulos) em que o consumidor está inserido e existem características individuais que são aspetos sociais e individuais, tais como recursos financeiros ou capacidade de processamento de informação. Apesar de diferentes, todos os autores estão de acordo ao destacar o mesmo conjunto de influências: ambientais e individuais.

As características individuais estão relacionadas com os aspetos e recursos de cada individuo, como por exemplo, recursos financeiros ou recursos psicológicos (como a capacidade de processamento de informação). As características ambientais podem ser transitórias (disposição de produtos, preços) ou características mais duradouras (aspetos culturais ou sociais).

Engel et al. (2000) agrupou em três categorias os diversos fatores que influenciam o processo de escolha do consumidor:

1. Diferenças Individuais:

Recursos do consumidor- Os recursos do consumidor são caracterizados por bens únicos de cada individuo que permitem a situação de consumo. Cada

consumidor traz três recursos básicos para o processo de compra: o tempo, dinheiro e capacidade de recepção e processamento de informação.

**Conhecimento-** Conhecimento é a informação armazenada e presente na memória do consumidor. Pressupõe a compreensão do conteúdo da memória (Engel et al, 2000). O conhecimento é examinado de acordo com três dimensões: conhecimento do produto, conhecimento de compra e conhecimento do uso. Na primeira dimensão o consumidor tem que estar familiarizado com as categorias do produto, marcas existentes no mercado e os atributos ou características da categoria do produto. A segunda dimensão tem a ver com as informações que permitem ao consumidor saber onde e quando pode adquirir o produto. A terceira dimensão envolve informações relacionadas com a forma como o produto deve ser usado.

**Atitudes-** As atitudes são avaliações gerais que variam entre extremamente positivas, ou pelo contrário, extremamente negativas e podem ser desenvolvidas com um grau de confiança alto ou baixo (Carmo, 2006).

**Motivação-** Pode entender-se a motivação como sendo uma força que impulsiona um comportamento. "...a motivação refere-se aos processos que fazem com que as pessoas se comportem da forma que se comportam...Uma vez que uma necessidade é ativada, um estado de tensão impulsiona o consumidor a tentar reduzir ou eliminar a necessidade" (Solomon, 2002, p.95). Por norma existe um estímulo que desperta a necessidade que pode ser de natureza interna (vem do consumidor) ou de natureza externa (publicidade ou recomendação de amigos). Mowen E Minor (2003) defende que existem necessidades de expressão e necessidades utilitárias. As primeiras dizem respeito ao desejo que os consumidores têm de satisfazer os requisitos sociais, de ego e estéticos, ligados ao conceito que os consumidores têm de si próprios. As necessidades utilitárias referem-se ao desejo de resolver problemas funcionais, ou seja, motivações mais utilitárias ligadas a problemas práticos diários.

**Personalidade-** Segundo Meyers e Reynolds (1972), a personalidade é definida por fatores de natureza pessoal como por exemplo: a inteligência, a forma como os traços pessoais são apresentados em contextos sociais, a forma como os traços pessoais dão origem a ações e padrões de atividades, ou a forma como cada individuo age em situações de grupo.

Valores e estilo de vida- Rocheach (1973) define valores como orientadores do comportamento dos indivíduos e suportam as opiniões destes em relação ao comportamento dos outros.

Os valores traçam metas e maneiras de realizar tarefas, que podem ser sociais ou individuais. Os valores sociais definem um comportamento habitual para uma sociedade ou grupo, já os valores individuais definem o comportamento de um individuo sendo desenvolvidos a partir das escolhas que o individuo faz quando exposto a uma variedade de valores sociais.

Entenda-se estilo de vida um conceito mais abrangente que valor pois reflete atividades, interesses e opiniões, no entanto, pode mudar rapidamente, ao contrário dos valores (Romeiro, 2006).

2. Influencias ambientais:

Cultura e subcultura- Entenda-se cultura como conjunto de valores, ideias, artefactos e outros símbolos significativos que ajudam os indivíduos a comunicar, a interpretar e avaliar como membros da sociedade. (Engel et al, 2002, p.394). As subculturas são subgrupos que retêm valores, crenças e normas da cultura original

Influências situacionais- Surgem de fatores temporários, específicos a um momento ou lugar, que não dependem do consumidor. São situações de prazo determinado e curto, diferentes de fatores ambientais. São influencias tais como promoções ou a situação económica corrente.

3. Processos psicológicos:

Informações em processamento- As informações em processamento tratam a forma como as informações são transformadas, reduzidas, elaboradas, armazenadas, recuperadas e recebidas.

Aprendizagem- A aprendizagem trata do processo pelo qual as experiências levam á mudança no conhecimento e no comportamento.

Mudança de atitude e comportamento- Estão incluídos os processos pelos quais os consumidores passam quando mudam de opinião e atitude.



## Capítulo IV | Metodologia

### 4.1. Modelo de Investigação

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo<sup>2</sup>, e foi inicialmente conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência<sup>3</sup>, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998).

Para seleccionar as hamburguerias foram utilizados três critérios principais: A venda de hambúrgueres de carne vermelha tinha que ser o seu core business, ser considerada hamburgueria fast-food, e tinha que ser do conhecimento do grande público. Neste sentido as hamburguerias seleccionadas foram a McDonalds, Burguer King e H3.

---

<sup>2</sup> Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão-somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles.

<sup>3</sup> Este tipo de amostragem não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostral foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

Foram realizadas presencialmente duas entrevistas semi-estruturadas, uma por hamburgueria selecionada, ou seja, uma na Burger King, e uma no H3, uma vez que a McDonalds não se mostrou disponível para colaborar com este estudo. O chefe operacional da Burger King do centro comercial do Colombo e o responsável do departamento de comunicação do H3 responderam às perguntas presentes no anexo A, que visam desenvolver a percepção das empresas relativamente aos seus recursos e capacidades que são fundamentais para o seu sucesso empresarial.

As duas entrevistas (H3 e Burger King) foram realizadas presencialmente, porém, a marca McDonalds não aceitou realizar a entrevista, tendo apenas fornecido algumas informações numa conversa informal com o responsável da loja do Colombo. A pouca informação fornecida pela McDonalds foi complementada com informações presentes no site da marca.

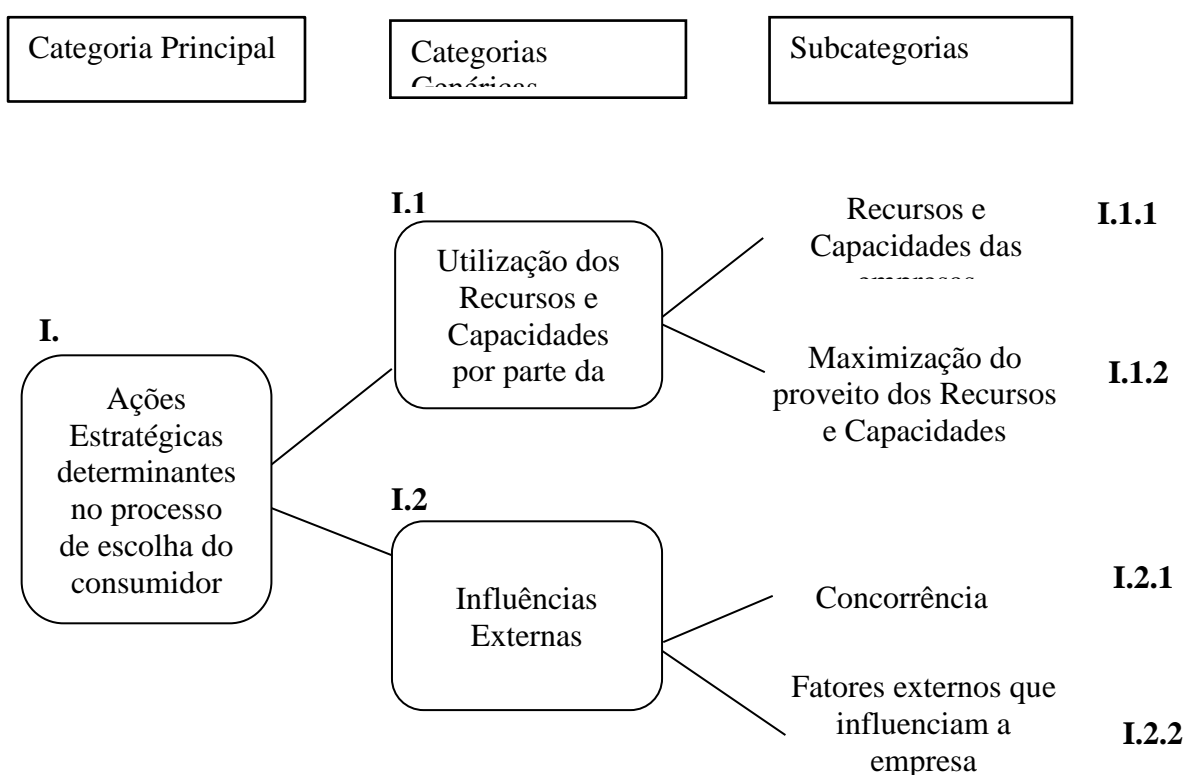
Para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia mista, que combina as abordagens qualitativa e quantitativa.

Os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, tiveram implícito um carácter aplicado a uma vertente exploratória. O carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno das ações estratégicas que podem ser determinantes no processo de escolha do consumidor das hamburguerias, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos inputs sobre a forma estratégica como as hamburguerias conseguem influenciar a escolha do consumidor, respostas estas só possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

No que diz respeito aos meios utilizados, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas fechadas. E fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação,

compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes eletrônicas.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se na análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características. - Figura 4



**Figura 4 | Categorização e Codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa**

Fonte: Elaboração do autor

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos, o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das entrevistas, foi organizado em conformidade com os três polos cronológicos de Bardin (1977), ou seja, numa primeira fase dando lugar á organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado o material, e no final realizou-se o tratamento e as respetivas

interpretações dos resultados obtidos através de uma tabela de análise de conteúdo.-  
Apêndice III

Importa ainda referir que o método qualitativo escolhido, as entrevistas semiestruturadas realizadas foram baseadas em perguntas mais ou menos estruturadas, ainda que implícitas num carácter adaptável e não rígido permitindo que a conversação flua aos temas seleccionados e as atitudes com naturalidade. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se á medida que a entrevista decorreu permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada, mas com de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa (Werr e Styhre, 2002).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como principal vantagem, a pouca formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas seleccionados e as atitudes valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados geradores de informação que puderam surgir de forma espontânea.

Em termos de desvantagens, pela variedade de respostas obtidas, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas obtidas

É ainda importante frisar que a amostra ao nível das entrevistas realizadas, para constituição da amostra, teve um carácter intencional, pois foram seleccionados os participantes que melhor representavam o sector em estudo.

Relativamente á metodologia quantitativa, o método seleccionado foi o questionário [(uma das técnicas mais frequentemente utilizadas em ciência sociais, aparecendo muitas vezes agregadas a amostras e aos erros amostrais que lhes possam estar inerentes para poder generalizar a amostra a uma dada população (Ghiglione e Matalon, 2001; Sierra Bravo, 1988)] este foi um método menos passível a enganar, dado estar implícito num conhecimento primário e, por permitir que se agrupe os dados obtidos em forma de

quadros estatísticos o que torna também mais simples a medição das variáveis em estudo. Outro dos fatores que levou a esta opção teve por base o facto de ser um método relativamente económico, ainda que possua um certo grau de subjetividade face às respostas obtidas, resultado dos diferentes pontos de vista individuais, do estaticismo do estudo e/ou, da atribuição do mesmo peso relativo referente a toda a informação (Wood e Hader, 2001).

Poderia ter sido usada a técnica de estatística analítica por forma a obter resultados sob a forma de provas de conformidade, homogeneidade e independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a técnica escolhida para proceder á análise dos dados consistiu numa análise de estatística descritiva, utilizando a exposição dos resultados obtidos através de tabelas e quadros com um conjunto de técnicas e de regras que resumiram a informação obtida através dos questionários numa dispersão de dados em forma de frequências, percentagens, médias, modas, medianas, variâncias, desvios-padrão e contagens (Vilelas, 2009).

Quanto á classificação das técnicas de escalonamento apresentadas nos outputs, foram utilizadas escalas do tipo comparativo (envolvendo comparações diretas sobre os objetos de estímulo com base num conjunto de variáveis ordinais)- utilizando a técnica de soma de constantes, e a mais utilizada, a de escalonamento não comparativo de avaliação (Likert) que permitiram avaliar cada afirmação numa escala de 1 a 7. Como principal vantagem, este método apresenta a fácil compreensão com um mesmo conjunto de pontos de referencia para todas as pessoas que responderem. Como desvantagem tem a natureza ordinal dos dados e a capacidade de generalização para além dos objetos escalados. (Vairinhos, 1995).

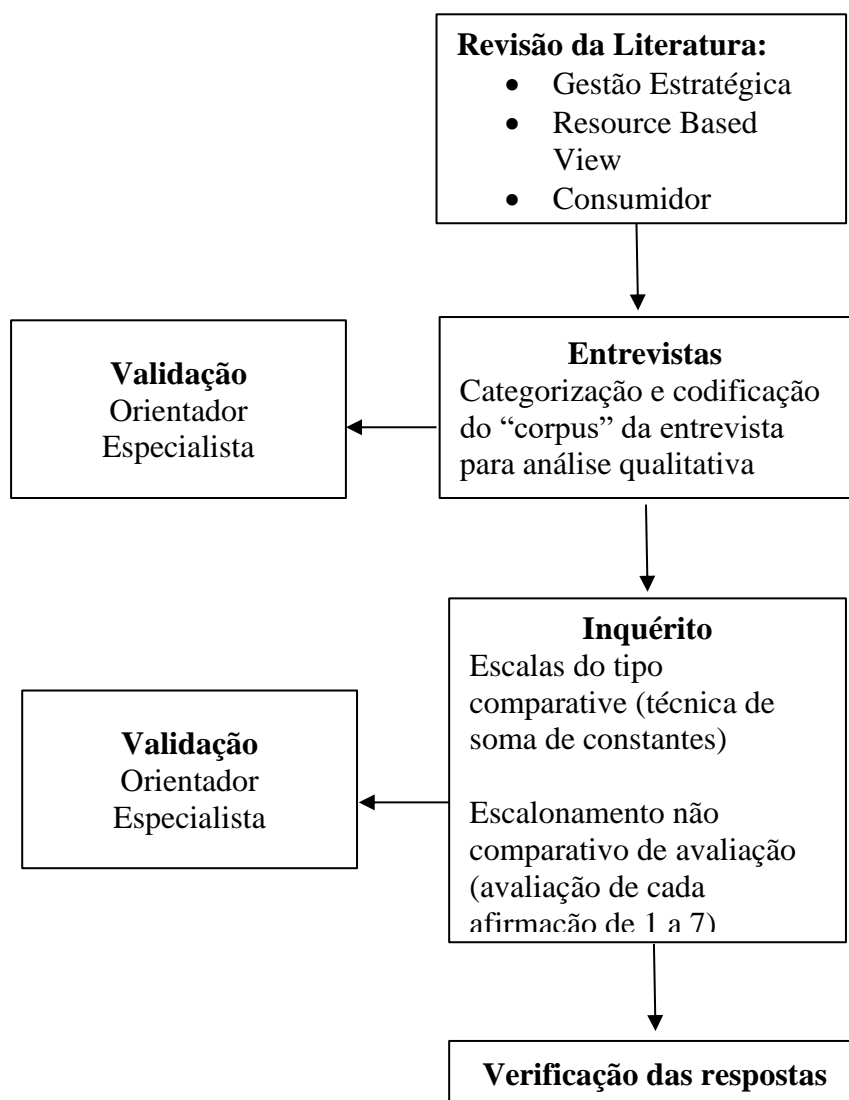
O questionário foi construído através do aplicativo Google Forms <sup>4</sup>associado a um Link de forma a tornar possível a sua utilização via Internet. Após a conclusão do inquérito, os dados foram importados via excel para o programa de análise estatística IBM® SPSS® Statistics (versão 22, SPSS Inc, Chicago, IL) procedendo-se à análise e

---

<sup>4</sup> Google Forms – Aplicativo associado ao organizador WEB que permite aceder a ficheiros de resposta rápida, acessível e confidencial para o utilizador.

consequente elaboração de resultados através dos outputs necessários para a composição do presente trabalho

Fazendo um balanço de forma sucinta, a primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, pela transferência do material teórico recolhido e tratado anteriormente, para o campo de observação para que desta forma fossem obtidos resultados de confiança; a terceira, pelo trabalho de campo e pela recolha de informação resultante de entrevistas; a quarta, pela recolha de dados junto dos consumidores através de questionários online e; por último, a quinta que consistiu na confrontação entre os dados apresentados nos outputs estatísticos resultantes da informação constante nos questionários e a informação reproduzida em áudio e por escrito obtida nas entrevistas.- Figura 5



### Figura 5 | Desenho do Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração do autor

## 4.2. Caracterização da Amostra

Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 2 entrevistas semiestruturadas (Anexo I) ao chefe operacional da Burger King do Colombo e ao responsável pelo departamento de comunicação do H3 (a McDonalds não se mostrou disponível para colaborar com este estudo), e , questionários com perguntas fechadas (Anexo II) a 162 consumidores. A informação obtida através dos questionários foi sujeita a análise de conteúdo, com o apoio do software informático IBM SPSS<sup>5</sup> Statistic Viewer versão 22.

A grande maioria dos inquiridos reside na zona de Lisboa e Vale do Tejo, cerca de 85,2% (Tabela 4)

<b>Região</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Alentejo</b>	1,2%
<b>Algarve</b>	1,2%
<b>Centro</b>	7,4%
<b>Estrangeiro</b>	1,2%
<b>Lisboa e Vale do Tejo</b>	85,2%
<b>Norte</b>	3,7%
<b>Total</b>	100%

**Tabela 4 | Composição geográfica das 162 observações da amostra dos questionários aplicados**

Fonte: Elaboração do autor

---

<sup>5</sup> SPSS-IBM é um *software* aplicativo (programa de computador) do tipo científico. Da origem do nome *Statistical Package for the Social Sciences*, que na atualidade se apresenta de nome completo do *software* IBM SPSS - Programa de apoio a tomadas de decisão que inclui aplicação Analítica, *Data Mining*, *Text Mining* e estatística que transformam os dados em informações importantes, que proporcionam reduzir custos e aumentar a lucratividade. Um dos usos importantes deste *software* é para realizar pesquisa de mercado.

Ao nível da idade dos inquiridos (Gráfico 1) e fazendo uma análise desta componente numa perspetiva de tendência central, o intervalo de idades da amostra têm um valor médio entre os 20 e 29 anos de idade, sendo este também o intervalo de idades que mais se repetiu em termos de frequência absoluta/relativa (moda) e o valor “máximo ou mínimo” de 50% dos dados (média dos dois valores centrais) pois acumula pelo menos 50% das frequências acumuladas (mediana).

Gráfico 1 | Idades das 162 observações da amostra dos questionários aplicados

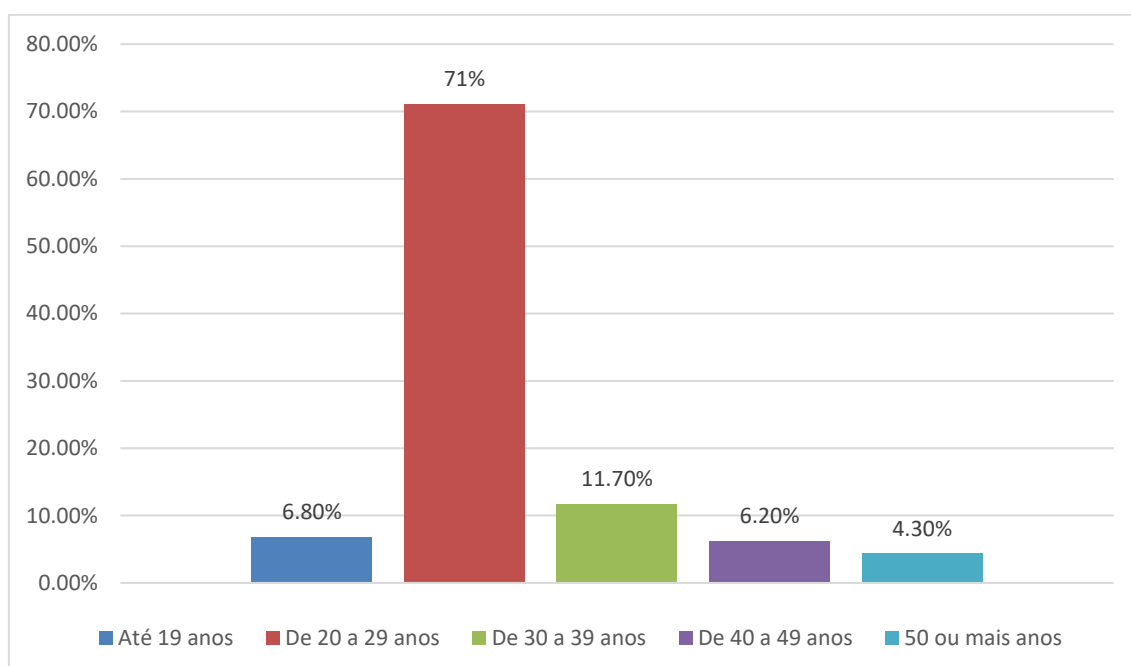


Gráfico 1 | Idades das 162 observações da amostra dos questionários aplicados

Fonte: Elaboração do autor

Quase todos os inquiridos apresentam formação académica de nível superior. Cerca de 51,9% possui licenciatura e 29,6% tem mestrado. 14,8% dos inquiridos possui o ensino secundário, 3,1% tem o doutoramento e apenas 0,6% tem o ensino básico concluído.

Relativamente á situação profissional, dos 162 inquiridos, 67 trabalham por conta de outrem (41,4%), 56 ainda se encontra a estudar (34,6%) e 15 (9,3%) encontram-se em situação de desemprego.

92,6% dos inquiridos ganha em média até 2000€ por mês (Tabela 5). Sendo que 63 das 162 observações (38,9%), indicam-nos um salário médio mensal inferior a 560€. É



ainda possível verificar que apenas 2,5% dos inquiridos ganham, em média, mais de 3000€ por mês.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<560€	63	38,9%	38,9%
561€ a 1000€	45	27,8%	66,7%
1001€ a 2000€	42	25,9%	92,6%
2001€ a 3000€	8	4,9%	97,5%
>3000€	4	2,5%	100%
Total	162	100%	

**Tabela 5 | Salário médio mensal das 162 observações da amostra dos questionários aplicados**

Fonte: Elaboração do autor

### **4.3. Caracterização das Empresas**

#### **4.3.1. McDonald's**

A McDonald's nasceu em 1940 e atualmente é considerada a maior cadeia de fast food de hamburgers do mundo. Está presente em 119 países, empregando 1.7 milhões de colaboradores distribuídos pelos seus 33500 restaurantes por todo o mundo.

Está sediada nos Estados Unidos e as suas receitas são provenientes de aluguer, royalties e honorários pagos pelos franqueados, bem como das vendas em restaurantes operados pela empresa.

A sua missão é “Trabalhamos, diariamente, para sermos o restaurante favorito dos nossos consumidores.”. Para atingir essa missão focam-se nos seus valores, pois estes estão na base do que é a McDonald's, daquilo que fazem e de como trabalham.

Definiram como seus principais valores:

A experiência dos consumidores está no centro de tudo o que fazem, comprometendo-se a oferecer aos seus consumidores produtos de elevada qualidade, a par de um serviço de excelência, num espaço limpo e acolhedor, com um ótimo valor. O seu objetivo é atingir a excelência no QSL&V (Qualidade, serviço, limpeza e valor), junto de todos os consumidores, todos os dias.

Compromisso com os seus trabalhadores. A empresa acredita que a formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais é crucial para assegurar o êxito a longo prazo. Tentando desta forma proporcionar oportunidades, promover talentos, desenvolver líderes e recompensar resultados.

A base do modelo de negócio assenta na relação entre franquizados, companhia e fornecedores. O equilíbrio entre estes três grupos é um fator chave do sucesso.

Gerir e desenvolver o negócio de forma ética. Têm por base valores como a justiça, honestidade e integridade para desenvolver o negócio.

Retribuição às comunidades, utilizando a sua dimensão, alcance e recursos para ajudar a tornar o mundo num lugar melhor.

Desenvolvimento do negócio com rentabilidade, ou seja, trabalham para proporcionar o crescimento sustentado dos lucros dos acionistas.

Procura pela melhoria contínua. São uma organização em constante aprendizagem, que procura antecipar-se a responder às mudanças e necessidades dos consumidores, dos funcionários e do sistema, com vista à constante evolução e inovação.

A marca chegou a Portugal em 1991 e introduziu um novo conceito e uma nova forma de estar na restauração: conveniente, acessível, informal e familiar.

Atualmente, estão presentes de norte a sul do país e ilhas, contando com cerca de 150 restaurantes, sendo que só 23 são geridos pela multinacional, o que permite concluir que 85% dos seus restaurantes são geridos por franqueados.

Resultado do constante crescimento, nos últimos 5 anos a empresa investiu cerca de 120 milhões de euros em aberturas e remodelações, sendo que em média abrem 5 novos restaurantes por ano e de cada abertura resultam em média 45 novos postos de trabalho direto.

A empresa possui cerca de 6000 colaboradores em Portugal, 11% destes colaboradores ainda se encontram a estudar e 80% tem mais de 30 anos de idade. Mantendo-se fiel aos seus valores e numa prestativa de melhoria contínua, a McDonald's dá cerca de 40 horas de formação a cada colaborador.

Com o objetivo de manter os seus produtos com a máxima qualidade, a McDonald's seleciona de forma bastante criteriosa os seus fornecedores. Cerca de 40% das compras realizadas, são feitas a fornecedores nacionais, o que equivale a mais de 30 fornecedores portugueses.

A empresa está empenhada em cumprir uma política ambiental sustentável, acreditando que a ação faz a diferença e por isso, tem como lema "Evitar, reduzir e reciclar". Na sequência deste lema, importa salientar um conjunto de medidas tomadas pelo McDonald's: 94% da energia utilizada deriva de uma fonte de energia renovável; reciclagem de óleos, resíduos e pilhas; rentabilização de recursos naturais e utilização de materiais reciclados, tentando reduzir ao máximo a produção de resíduos.

Nos últimos 10 anos a empresa tem implementado de forma gradual a mudança de tonalidade do seu logótipo de vermelho para verde (figura 6), com o intuito de clarificar a sua posição e responsabilidade com a preservação dos recursos naturais.



**Figura 6 | Mudança de tonalidade no logótipo McDonald's**

Fonte: Site oficial McDonalds Portugal

“Retribuir á comunidade, parte daquilo que ela nos dá.” é um dos valores deixados por Ray Kroc, um dos fundados da McDonald’s. Com o intuito de honrar o lema deixado pelo seu fundador, a McDonald’s Portugal preocupa-se em fazer trabalho de cariz solidário junto da comunidade, como por exemplo ajudar a FIRM, Fundação Infantil Ronald McDonald (figura 6)



**Figura 7 | Fundação Infantil Ronald McDonald**

Fonte: Site oficial McDonalds Portugal

A FIRM tem como objetivo a promoção e a realização de iniciativas que contribuem para o bem-estar das crianças e das suas famílias, sendo o seu principal projeto o das casas Ronald McDonald. Estas casas, foram criadas com o intuito de serem “casas longe de casa”, que proporcionam apoio gratuito às famílias das crianças que se deslocam da sua residência habitual para receber tratamento hospitalar.

#### **4.3.2. Burger King**

A Burger King nasceu em 1954 nos EUA e diariamente é visitado por mais de 11 milhões de pessoas, através dos seus 15000 restaurantes espalhados por mais de 100 países, o que a faz ser considerada a segunda maior cadeia de fast food de hamburgers do mundo.



**Figura 8 | Logótipo Burger King**

Fonte: Site oficial Burger King

A marca compromete-se diariamente com os seus clientes em ter ingredientes de alta qualidade, trabalhar com as suas receitas originais e criar experiência a quem frequenta os seus restaurantes.

Em outubro de 2010 a Burger King foi comprada pela 3G Capital, uma empresa global brasileira de investimentos multimilionários com sede no Rio de Janeiro.

A marca já conta com 80 restaurantes em território português, porém deseja ser uma das cadeias de restaurantes líder em Portugal, para tal, fará um investimento de 100 milhões de euros nos próximos 5 anos, na realização de um plano de expansão.

Esta expansão será posta em prática através de um novo modelo de “master franchising” (parcerias com investidores locais), já lançado noutros países europeus, contando com o apoio dos franchisados atuais em Portugal.

### **4.3.3. H3**

Foi no ano de 2007, quando Portugal se encontrava numa profunda crise financeira, que o H3 abriu o seu primeiro restaurante. As vendas alcançadas no seu ano de abertura ultrapassaram as previsões mais otimistas, permitindo ao H3 espalhar-se rapidamente por vários centros comerciais em território nacional.



**Figura 9 | Logótipo H3**

Fonte: Site Oficial Marca H3

Apesar da grave situação económica que Portugal atravessava, os consumidores mostraram-se bastante recetivos ao novo conceito apresentado pela marca “*Not so fast food*”. Este conceito defende que é possível servir boa comida a um preço acessível e com rapidez. A marca acredita que a comida deve ser gourmet, mas os preços não.

A comida não é a novidade, mas sim, a maneira inovadora como é comercializada. “*Pura carne de novilho, 100% fresca*”, é a promessa dos 200 gramas de hambúrguer que a H3 oferece em cada prato. A apresentação cuidada é a característica final que distingue o serviço da marca da concorrência.

O H3 vem combater três mitos que se criaram acerca dos hambúrgueres: A comida fast food é sinónimo de má qualidade, o mercado dos hambúrgueres está saturado pelas multinacionais, e por último, o mito de que a alimentação saudável é á base de saladas. A comida saudável não é só feita á base de saladas, o H3 compromete-se a fazer hambúrgueres que não pesam na consciência das pessoas. O preço é ligeiramente superior aos seus principais concorrentes, mas os clientes ficam com a sensação de que foram bem servidos e de que beneficiaram de uma relação qualidade/preço imbatível.

Os produtos usados na confeção dos produtos do H3 são maioritariamente portugueses, o que lhes confere maior frescura e a certeza de que vêm de origens fiáveis. Desta forma a empresa consegue manter um elevado nível de qualidade e um sabor autêntico nos seus produtos.

Nos últimos anos o crescimento da marca H3 tem sido notório, para além dos 50 restaurantes H3 existentes de norte a sul do país e ilhas, a empresa expandiu-se além-fronteiras, abrindo seis restaurantes no Brasil e um em Angola.

## **Capítulo V | Resultados das Entrevistas**

### **5.1. Principais Recursos e Capacidades**

No seguimento da revisão da literatura elaborada nos capítulos I, II e III da presente dissertação, foram vários os pontos de vista apresentados pelos autores estudados no que diz respeito à utilização de teorias estratégicas como fonte de vantagem competitiva. Como resultado de tal investigação, surgiram algumas questões de pesquisa, que serão abordadas em detalhe neste capítulo.

Em termos elementares, poderá dizer-se que vários são os autores que defendem que a estratégia está relacionada com a direção e alcance de uma organização a longo prazo, e se esta consegue alcançar vantagem competitiva num ambiente em constante mudança através da configuração de recursos e capacidades com o objetivo de satisfazer as expectativas das partes interessadas (Johnson et al, 2008; Barney, 1991-1995; Grant, 2002; Lopes da Costa, 2017; Bhatt, 2000; Collins, 1991; Mahoney e Pandian, 1982; Pahalad, 1993; Wernerfelt, 1984).

Neste sentido, surge a primeira questão de pesquisa: Quais os principais recursos e capacidades das empresas em estudo? No sentido de responder a esta questão, foram feitas entrevistas (ver apêndice I) às três empresas escolhidas para o estudo (Burger King, H3 e McDonalds). Os resultados obtidos com as entrevistas estão esquematizados nos apêndices III, VI, V e VI. Por forma a responder à primeira questão de pesquisa, foram feitas duas perguntas a cada uma das empresas: Quais os principais recursos e capacidades da empresa onde trabalha? E a segunda: Acha que esses recursos e capacidades estão a ser utilizados da melhor forma pela empresa?

Todas as empresas concordaram na elevada importância que os seus recursos e capacidades têm para alcançar vantagem competitiva. Neste sentido, referiram quais consideram que sejam os seus principais recursos e capacidades (ver apêndice VII).

O Burger King considerou como os seus principais recursos, a qualidade da matéria-prima, a higiene e segurança no trabalho, a formação dada aos seus trabalhadores, as preocupações ambientais e sociais da empresa, a diversidade racial dos seus trabalhadores, a preocupação da empresa para com a saúde do consumidor, o elevado investimento em publicidade, os menus criança/ brindes e a tecnologia avançada.

Já o H3 considera como seus principais recursos a qualidade da matéria-prima e do produto final, a higiene e segurança no local de trabalho, a formação dada aos seus colaboradores, a rapidez no atendimento aos clientes, a diversidade racial dos seus colaboradores, preocupações com a saúde do consumidor, eficácia no atendimento, preparação e entrega da refeição ao cliente e a avançada tecnologia.

A McDonalds considera que os seus principais recursos são a qualidade da matéria-prima e do produto final, as boas condições de higiene e segurança, a formação dada aos seus trabalhadores, as preocupações ambientais/ sociais da empresa, a preocupação permanente com a saúde do consumidor, o elevado investimento em publicidade, os menus infantis/brindes, a tecnologia avançada presente nas lojas e a grande rede de postos de distribuição.

## **5.2. Modelo VRIO**

Tal como já foi referido anteriormente (capítulo 2.3.- Modelo VRIO), Barney (1991, 1995), cria o modelo que aponta a necessidade de que os recursos possuam quatro atributos: sejam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que sejam organizacionais. Este modelo foi denominado modelo VRIO e é a principal ferramenta para analisar os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva. A segunda questão de pesquisa “Os recursos e capacidades identificados permitem obter vantagem competitiva?” é por isso baseada no Modelo VRIO.



Após a análise do apêndice VII, que reflete os resultados obtidos nas entrevistas às empresas envolvidas no estudo, conseguimos concluir que recursos como a qualidade da matéria-prima, higiene e segurança, a formação dada aos seus colaboradores, a preocupação com a saúde do consumidor e a tecnologia avançada, são transversais às três empresas envolvidas no estudo, como tal, são apenas recursos valiosos, mas não são recursos raros, pelo que apenas permitem alcançar paridade competitiva.

Recursos como a qualidade do produto final, as preocupações ambientais/sociais, a diversidade racial dos trabalhadores, o investimento em publicidade, e a oferta de brindes/menus infantis, também são recursos detidos por mais do que uma das hamburguerias, como tal, também são valiosos, porém não são raros.

Em entrevista, o H3 referiu que considera como uns dos seus principais recursos para alcançar a vantagem competitiva sustentável a rapidez do atendimento e a eficácia no atendimento, preparação e entrega dos alimentos. Estes dois recursos, não foram considerados relevantes nem para o Burger King nem para a McDonalds, como tal, para além de serem recursos valiosos, são raros. No entanto, são fáceis de ser imitáveis, pois qualquer uma das empresas em estudo conseguiria facilmente investir na formação dos seus colaboradores por forma a tornar o atendimento mais rápido e eficaz. Neste sentido, estes dois recursos apenas permitem ao H3 alcançar vantagem competitiva temporária. Sendo que único recurso referido durante as entrevistas que foi considerado fonte de vantagem competitiva sustentável, foi a grande rede de postos de venda, referido pela McDonalds, uma vez que é um recurso considerado valiosos, raro, difícil de imitar pelos concorrentes e organizacional.

Foi questionado ainda a cada uma das empresas se os recursos e capacidades referidos estão a ser usados da melhor forma pela empresa, e quais as medidas que poderiam ser tomadas para que tal acontecesse. O Burger King considera que deveria investir na melhoria do atendimento, por forma conseguir alcançar a vantagem competitiva. Já o H3, considera que apesar de ser um dos seus principais recursos, a rapidez no atendimento é um fator a melhorar, juntamente com o investimento em tecnologia mais avançada. Já a McDonalds afirma que o atendimento ao cliente deve ser melhorado, bem como a preparação e entrega dos alimentos. Outro aspeto que deveria ser

melhorado, segundo a McDonalds, por forma a alcançar a vantagem competitiva é o fator preço.

### **5.3. Fatores Externos Influenciadores**

David Teece introduziu o termo capacidades dinâmicas como as capacidades que uma empresa deve possuir para sobreviver e prosperar em condições de constante mudança. Para que tal aconteça, as empresas devem desenvolver “capacidades dinâmicas” para criar, ampliar e modificar os modos de vida da sua estrutura interna.

Na obra “Aprendizagem Organizacional” (2007), os autores Nelson António e Renato Lopes da Costa referem que as capacidades dinâmicas são suscitadas pela necessidade de adaptação aos desafios externos, com o objetivo de desempenhar um conjunto de atividades e forma contínua e de mudança.

Dada a importância dada pelos autores aos fatores externos, surgiu a terceira questão de pesquisa desta dissertação “Quais os fatores externos que mais influenciam as empresas?”

O Burger King considera que a economia do país, é o fator externo que mais influência tem sobre o negócio. Já o H3 considera que para além da economia do país, fatores como a alteração dos preços praticados pelos fornecedores, a pré-formação dos colaboradores, as críticas feitas externamente á empresa, como por exemplo, pelos média, ou a pré-disposição do cliente em comprar são fatores bastante importantes e influenciadores no que toca á realidade da empresa. A McDonalds não se quis pronunciar relativamente a esta questão.

### **5.4. Concorrência do ponto de vista das empresas**

A concorrência é um fator tido em conta por diversos autores, como sendo um fator bastante influenciador da estratégia de negócio de qualquer empresa. Segundo Teece (2007), num ambiente de negócio em contante mudança e aberto á competição global, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de entender e esquematizar oportunidades e ameaças, aproveitar e decidir as oportunidades e manter a

competitividade, reforçando, combinando, protegendo, e quando necessário reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Neste sentido surge a quarta, e última, questão de pesquisa “Quais os principais concorrentes?”

O Burger King considera como seu principal concorrente a McDonalds, por se tratar do mesmo tipo de negócio e de conceitos semelhantes.

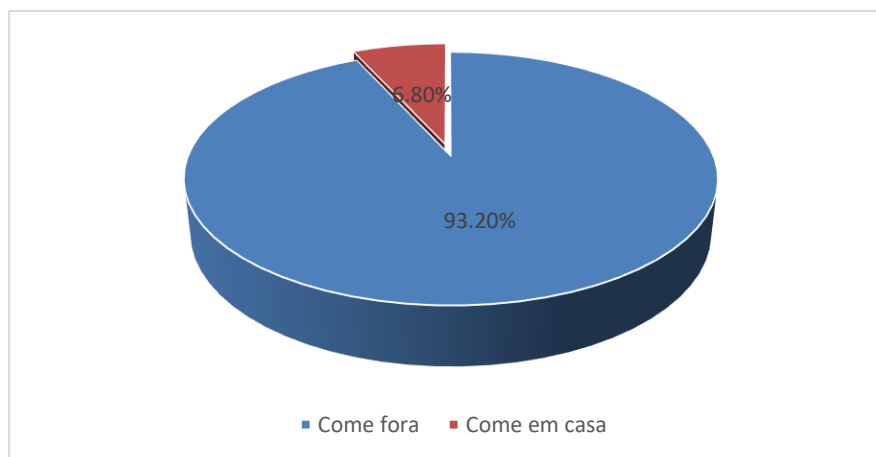
Já o H3 considera como seus concorrentes, todas as marcas presentes na praça de alimentação dos sítios onde se situam as suas lojas, porém considera que a nível de conceito, marcas como o Vitaminas, GoNatural e Selfish se aproximam mais.

## Capítulo VI | Resultados Dos Questionários

### 6.1. Hábitos de consumo

Através dos questionários efetuados foi possível recolher diversos dados relativamente á opinião dos consumidores relativamente ás hamburguerias.

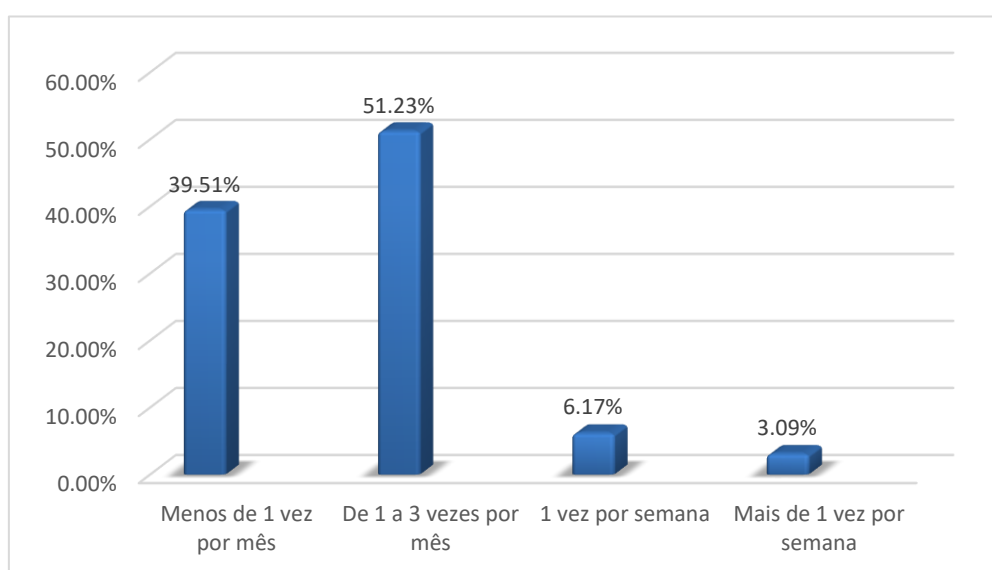
Inicialmente, foi importante estabelecer um perfil geral no que diz respeito ás preferências do consumidor. As 162 respostas obtidas através dos questionários feitos online permitiram constatar que 99,4% dos inquiridos gostam de hamburgers e que 93,2% das pessoas que responderam ao questionário quando querem comer hamburger, vão comer fora de casa. (Gráfico 2)



**Gráfico 2 | Consumo de hamburgers fora de casa por parte dos 162 inquiridos**

Fonte: Elaboração do autor

Relativamente á frequência com que os consumidores vão ás hamburguerias, foi possível constatar através das 162 observações que 90,7% dos inquiridos vai até 3 vezes por semana ás hamburguerias, sendo que a maioria (51,23%) vai comer a hamburguerias de 1 a 3 vezes por mês. (Gráfico 3)



**Gráfico 3 | Frequência com que os inquiridos vão a hamburguerias**

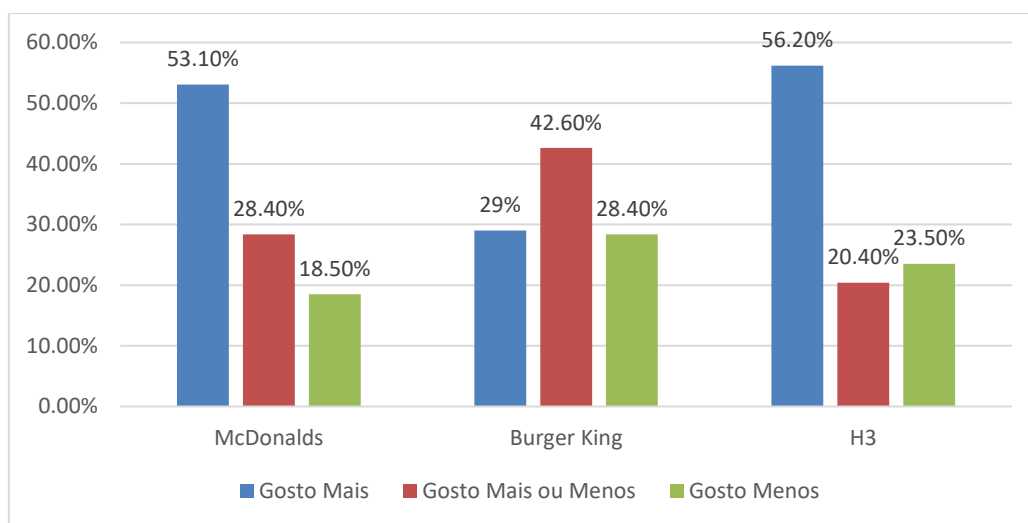
Fonte: Elaboração do autor

Ao serem questionados sobre quais das três hamburguerias (McDonalds, Burger King e H3) conheciam, 82,7% dos inquiridos respondeu que conhecia todas as hamburguerias.

Foi perguntado a cada inquirido a sua opinião (gosta mais, gosta mais ou menos ou gosta menos) sobre o McDonalds face ás duas restantes hamburguerias em estudo. Cerca de 53% dos inquiridos atribuiu o “gosto mais” á McDonalds, e cerca de 18,5% atribui “gosto menos”. A mesma questão foi feita relativamente ás outras duas hamburguerias. No caso da Burger King a percentagem de inquiridos que respondeu que esta era a hamburgueria de que mais gostava e a percentagem de inquiridos que respondeu que esta era a hamburgueria que menos gostava é muito semelhante,

respetivamente 29% e 28,4%. Cerca de 69 pessoas (42,6%) responderam que o Burger King não era a sua hamburgueria favorita nem a que menos gostavam.

Relativamente ao H3, conseguiu a percentagem mais elevada (56,2%) de respostas que vão no sentido de esta ser a hamburgueria que os inquiridos mais gostam. Por outro lado, 23,5% dos inquiridos gostam menos do H3 do que das outras duas opções em estudo. (Gráfico 4)



**Gráfico 4 | Preferências dos 162 inquiridos**

Fonte: Elaboração do autor

## 6.2. Recursos e capacidades das empresas

Foi perguntado a cada consumidor qual das características enumeradas associava a cada uma das hamburguerias em estudo. Os resultados podem ser observados na tabela 5.

Relativamente á Burger King, as características que o cliente mais associa á empresa são o preço acessível (33,3%), a rapidez e a boa qualidade no atendimento, com respetivamente 27,5% e 26%, e a diferença racial presente nos funcionários da Burger King (25,1%). As características que os inquiridos mais associam ao H3 são a qualidade das matérias-primas (64,1%), a qualidade do produto final (56,2%), a preocupação da empresa com a saúde do consumidor (52,3%), o elevado controlo a nível de higiene e

segurança no trabalho (47,4%), o bom atendimento (39,4%), as preocupações ambientais / sociais da empresa (30,3%) e a eficácia no atendimento (25,7%). Relativamente á McDonalds, as características que o consumidor mais salienta relativamente a esta hamburgueria são: O elevado número de postos de venda (78,9%), a preocupação que a empresa tem em oferecer brindes infantis (78,3%), o elevado investimento em publicidade (64,2%), a tecnologia avançada (59,5%) que a marca possui, um preço acessível (59%), a variedade racial presente nos colaboradores da empresa (50,2%), a rapidez e eficácia do atendimento (48,2% e 46,5% respetivamente), as preocupações ambientais da marca (37,4%), higiene e segurança (32,2%) e o bom atendimento (28,4%).

As características ás quais mais inquiridos não associaram qualquer uma das três hamburguerias em estudo são: Preocupação ambiental (22%), preocupação com a saúde do consumidor (16,4%), tecnologia avançada (10,4%) e diversidade racial dos trabalhadores (6,7%).

<b>Características</b>	<b>Burger King</b>	<b>H3</b>	<b>McDonalds</b>	<b>Nenhuma</b>
<b>Qualidade da matéria-prima</b>	16,7%	64,1%	14,6%	4,6%
<b>Qualidade do produto final</b>	19,4%	56,2%	21,7%	2,7%
<b>Higiene e segurança</b>	16,5%	47,4%	32,2%	3,9%
<b>Bom atendimento</b>	26%	39,4%	28,4%	6,2%
<b>Rapidez no atendimento</b>	27,5%	21,1%	48,2%	3,2%
<b>Preocupações ambientais/sociais</b>	10,3%	30,3%	37,4%	22%
<b>Diferença racial nos colaboradores</b>	25,1%	18%	50,2%	6,7%
<b>Preocupação com saúde do consumidor</b>	10,3%	52,3%	21%	16,4 <sup>a</sup> %
<b>Publicidade</b>	23%	10,2%	64,2%	2,6%
<b>Eficácia no atendimento, preparação e entrega</b>	23,3%	25,7%	46,5%	4,5%
<b>Brindes Infantis</b>	17,2%	1%	78,3%	3,5%
<b>Melhor preço</b>	33,3%	6,9%	59%	0,8%

<b>Tecnologia avançada</b>	14,8%	14,8%	59,5%	10,4%
<b>Postos de venda</b>	16,1%	3%	78,9%	2%

**Tabela 6 | Características que o consumidor associa a cada uma das hamburguerias**

Fonte: Elaboração do autor

### **6.3. Maximização do proveito dos recursos e capacidades das empresas**

Para fazer uma análise relativamente á forma como as hamburguerias estão a utilizar os seus recursos e capacidades, e no sentido de perceber se estes estão a ser utilizados da melhor forma e como podem ser maximizados os seus proveitos, os clientes foram questionados acerca de que medidas os poderiam fazer passar a frequentar as hamburguerias caso fossem adotadas. As respostas obtidas encontram-se refletidas na tabela 6.

As quatro medidas principais que fariam mais possíveis clientes passarem a frequentar a Burger king são: a melhoria da qualidade das matérias primas (27,4%), o aumento da qualidade do produto final (27,5%), uma maior preocupação com a saúde do consumidor (21,8%) e praticarem preços mais acessíveis (20%). Relativamente ao H3, as principais medidas que os possíveis consumidores mais gostariam que fossem tomadas, para que desta forma passassem a consumir no H3 são: praticar preços mais acessíveis (43,9%), aumentar o número de lojas (37,3%), aumentar a rapidez no atendimento (27%) e investir em tecnologia mais avançada (20,4%). Segundo os resultados apurados, a McDonalds conseguiria aumentar substancialmente o seu número de clientes caso aumentasse a qualidade das suas matérias primas e do produto final (39,5% e 36,7% respetivamente), se tivesse uma maior preocupação com a saúde do consumidor (32,5%) e se adotasse mais/melhores medidas de higiene e segurança no trabalho (30,3%).

Foi ainda possível constatar que grande parte dos inquiridos se mostrou indiferente, (ou seja, o inquirido não consumiria na hamburgueria mesmo que esta adotasse a medida), a medidas como: aumento da diferença racial nos trabalhadores (62,6%), mais e melhores brindes infantis (62,2%), adotar tecnologias mais avançadas (54,5%) e investir mais em publicidade (54%).

Medidas tomadas	Burger king	H3	McDonalds	Nenhuma
Melhoria da qualidade das matérias primas	27,4%	12,1%	39,5%	21%
Aumento da qualidade do produto final	27,5%	13,5%	36,7%	22,3%
Mais higiene e segurança	21%	7,9%	30,3%	40,8%
Melhor atendimento	16,4%	17,5%	20,1%	46%
Mais rapidez no atendimento	14,6%	27%	18,8%	39,6%
Mais medidas amigas do ambiente/sociedade	19,5%	19%	26,1%	35,4%
Maior diversidade racial	13,3%	13,9%	10,2%	62,6%
Maior preocupação com a saúde do consumidor	21,8%	17,9%	32,5%	27,8%
Mais publicidade	18%	19,8%	8,2%	54%
Mais eficácia no atendimento, preparação e entrega	18,4%	16,4%	18,9%	46,3%
Mais e melhores brindes para crianças	13,9%	16,7%	7,2%	62,2%
Preço mais acessível	20%	43,9%	13,2%	22,9%
Tecnologia mais avançada	15,7%	20,4%	9,4%	54,5%
Abrir mais postos de venda	17,1%	37,3%	8,8%	36,8%

Tabela 7 | Medidas que fazem o consumidor passar a consumir nas hamburguerias

Fonte: Elaboração do autor

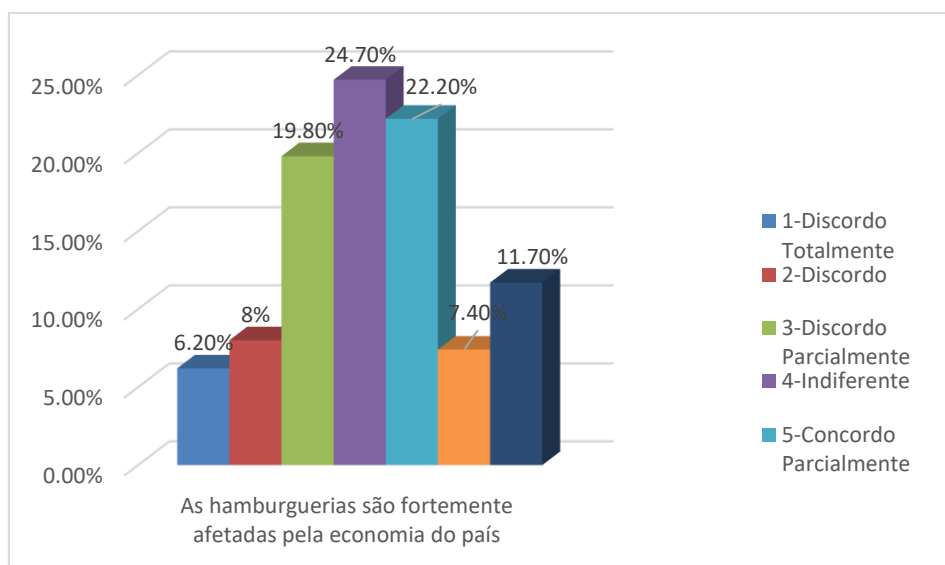
#### 6.4. Fatores externos que influenciam as empresas

Este estudo apresenta o desafio de se poder analisar e refletir sobre a opinião do consumidor relativamente às hamburguerias. Logo, existe todo o interesse em saber a opinião dos consumidores relativamente àquilo que são os fatores externos que têm alguma influência sobre as hamburguerias. Para tal, foram feitas 5 perguntas, utilizado



escalas de likert <sup>6</sup>com o propósito de medir o grau de concordância dos inquiridos para com as afirmações presentes no questionário.

Relativamente á questão “*As hamburguerias são fortemente afetadas pela economia do país.*”(Gráfico 5), 24,7% dos inquiridos não concorda nem discorda com a afirmação, sente-se indiferente. Já 22,20% e 19,80% dos inquiridos concordam parcialmente e discordam parcialmente (respetivamente).

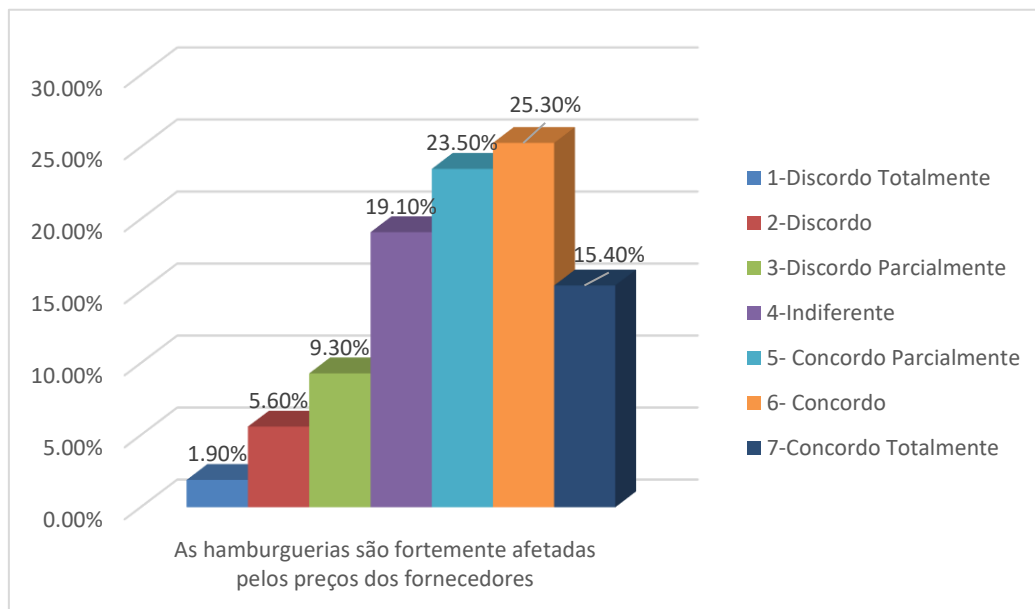


**Gráfico 5 | As hamburguerias são fortemente afetadas pela economia do país**

Fonte: Elaboração do autor

No que se refere á questão “*As hamburguerias são fortemente afetadas pelo preço dos fornecedores*” (Gráfico 6), 25,3% dos consumidores concorda e 23,5% concorda parcialmente. Ao analisarmos as percentagens acumuladas conseguimos concluir que 64,2% dos consumidores mostra-se pelo menos parcialmente concordante com esta afirmação.

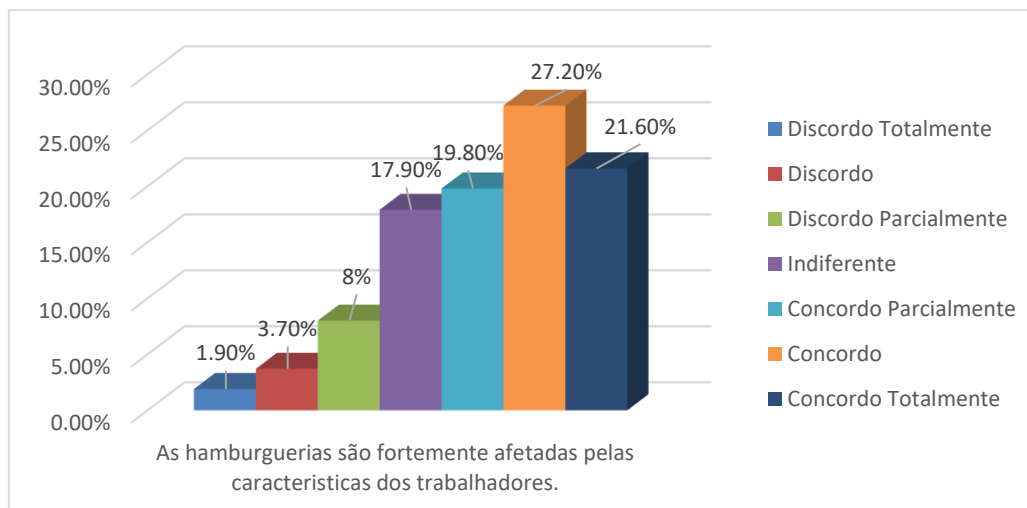
<sup>6</sup> A escala encontra-se definida: 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Discordo Parcialmente; 4= Indiferente; 5= Concordo Parcialmente; 6= Concordo; 7= Concordo Totalmente



**Gráfico 6 | As hamburguerias são fortemente afetadas pelos preços dos fornecedores**

Fonte: Elaboração do autor

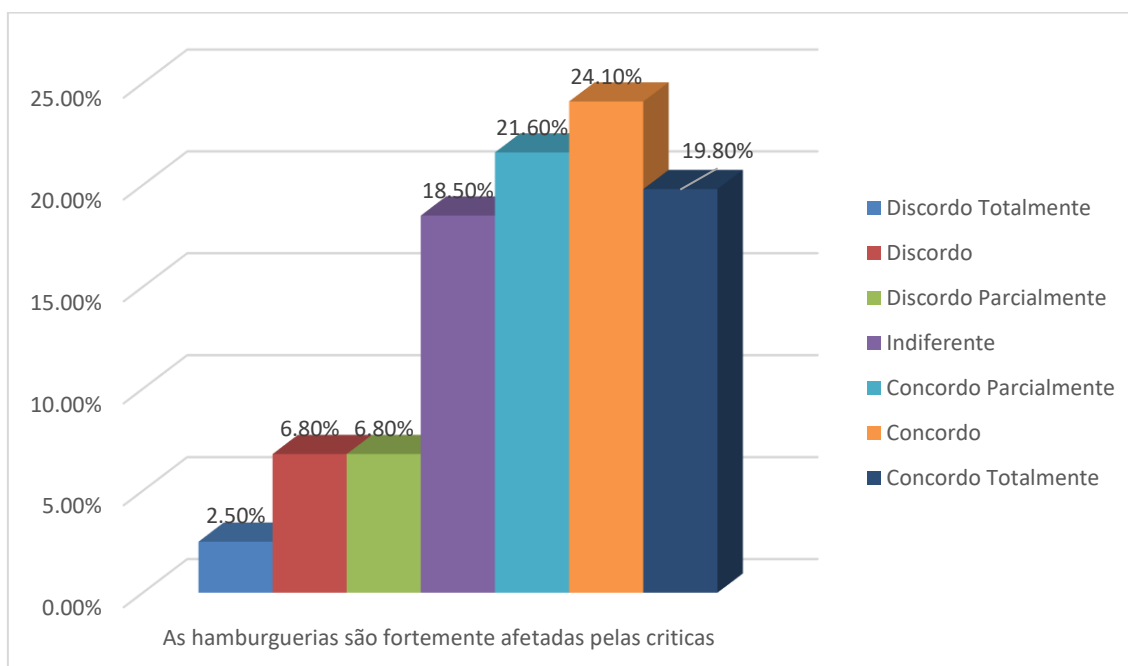
Ao inquirir os consumidores sobre o seu grau de concordância com a afirmação “*As hamburguerias são fortemente afetadas pelas características dos trabalhadores (simpatia, educação, etc)*”, 27,2% dos inquiridos concorda com a afirmação e 21,6% concorda totalmente (Gráfico 7). Com uma opinião contrária, encontram-se 3,7% e 1,9% dos inquiridos que discordam e discordam totalmente respectivamente.



**Gráfico 7 | As hamburguerias são fortemente afetadas pelas características dos trabalhadores**

Fonte: Elaboração do autor

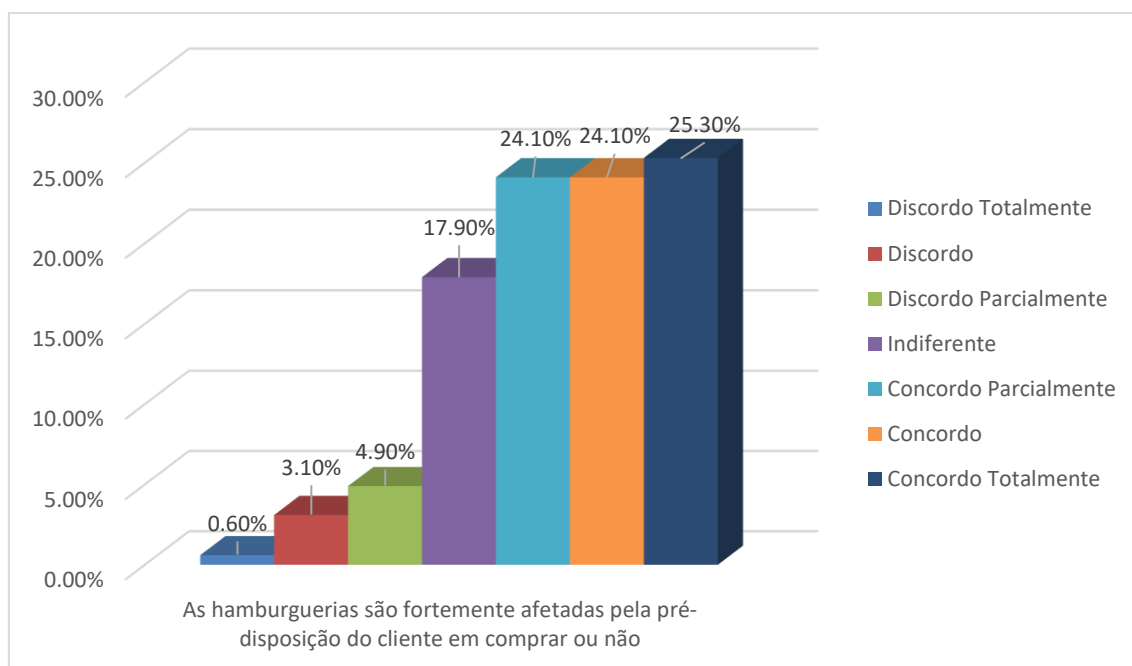
De seguida, os inquiridos foram confrontados com a seguinte afirmação “As hamburguerias são fortemente afetadas pelas críticas”. Ao analisarmos as percentagens acumuladas é possível concluir que cerca de 65,5% dos consumidores concorda pelo menos parcialmente com a afirmação, e que cerca de 18,5% dos consumidores acha que as críticas são indiferentes para as hamburguerias. (Gráfico 8)



**Gráfico 8 | As hamburguerias são fortemente afetadas pelas críticas**

Fonte: Elaboração do autor

Por último, os consumidores foram questionados relativamente ao seu grau de concordância com a seguinte questão: “As hamburguerias são fortemente afetadas pela pré-disposição do cliente em comprar ou não.” Ao analisarmos as respostas, conseguimos concluir pelas percentagens acumuladas que cerca de 73,5% dos inquiridos concorda pelo menos parcialmente com a afirmação e que 25,3% concorda totalmente com esta afirmação. Com opinião oposta, encontram-se apenas 0,6% dos inquiridos, que discordam totalmente da afirmação. (Gráfico 9)



**Gráfico 9 | As hamburguerias são fortemente afetadas pela pré-disposição do cliente em comprar**

Fonte: Elaboração do autor

Ao proceder á análise da tabela 8, concluímos que dos cinco fatores externos apresentados, aquele que mais fortemente influencia as hamburguerias, na opinião dos inquiridos, é a pré-disposição do cliente em comprar ou não. O fator externo que, na opinião dos inquiridos, menos influência as hamburguerias é a economia do país.

Afirmção	Contagem	Média	Desvio padrão
As hamburguerias são fortemente afetadas pela economia do país.	162	4,18	1,622
As hamburguerias são fortemente afetadas pelo preço dos fornecedores.	162	4,94	1,496
As hamburguerias são fortemente afetadas pelas características dos trabalhadores.	162	5,18	1,499
As hamburguerias são fortemente afetadas pelas críticas.	162	5,01	1,584
As hamburguerias são fortemente afetadas pela pré-disposição de compra do cliente	162	5,35	1,376

**Tabela 8 | Resultados dos questionários**

Fonte: Elaboração do autor

## 6.5. Concorrência

Outro fator a ter em conta neste estudo foi a concorrência. Nesse sentido os inquiridos foram questionados acerca de quais os principais concorrentes da McDonalds, Burger King e H3. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 9, tabela 10 e tabela 11.

Restaurante	Percentagem
<b>Burger King</b>	<b>85,8%</b>
H3	32%
<b>KFC</b>	<b>43,2%</b>
Hamburgeria do Bairro	17,6%
Honorato	16,4%
Vitaminas	11,5%
Go Natural	7,6%
Selfish	16,4%
<b>Telepizza</b>	<b>41,6%</b>
<b>Pizza Hut</b>	<b>41,6%</b>
Dominos	38,2%
Capri	18,4%

**Tabela 9 | Resultados Principais Concorrentes da McDonalds**

Fonte: Elaboração do autor

Restaurante	Porcentagem
McDonalds	<b>83,6%</b>
H3	26%
KFC	<b>39,8%</b>
Hamburgeria do Bairro	8,6%
Honorato	11,7%
Vitaminas	6,3%
Go Natural	6,4%
Selfish	6,4%
Telepizza	29,6%
Pizza Hut	29,6%
Dominos	28,5%
Capri	13,2%

**Tabela 10 | Resultados Principais Concorrentes do Burger King**

Fonte: Elaboração do autor

Restaurante	Porcentagem
McDonalds	10%
Burger King	8,3%
KFC	4,3%
Hamburgeria do Bairro	<b>63,1%</b>
Honorato	<b>57,1%</b>
Vitaminas	<b>44,3%</b>
Go Natural	<b>43,6%</b>
Selfish	<b>38,2%</b>
Telepizza	6,9%
Pizza Hut	7,3%
Dominos	7,5%
Capri	28,4%

**Tabela 11 | Resultados Principais Concorrentes do H3**

Fonte: Elaboração do autor

Ao observarmos as tabelas anteriores, conseguimos concluir que na opinião dos consumidores inquiridos, os principais concorrentes da McDonalds são o Burger King (85,8%), o KFC (43,2%), Telepizza (41,6%) e Pizza Hut (41,6%). Tabela 9

Já no caso do Burger King, os consumidores consideram que a McDonalds é o principal concorrente (83,6%), e consideram ainda o KFC o segundo maior concorrente (39,8%). Tabela 10

Os principais concorrentes do H3, do ponto de vista dos consumidores inquiridos são: Hamburgueria do Bairro (63,1%), Honorato (57,1%), Vitaminas (44,3%), Go Natural (43,6%) e Selfish (38,2%)

## **Capítulo VII | Discussão**

### **7.1. Hábitos de Consumo**

Por forma a analisarmos as preferências do consumidor, foram recolhidos dados demográficos acerca dos inquiridos para que seja possível traçar um perfil do tipo de consumidores que respondeu ao questionário. A grande maioria reside na zona de Lisboa e Vale do Tejo (85,2%), tem entre 20 e 29 anos (71%) e frequentou o ensino superior (84,6%). Relativamente á situação profissional, a maioria dos inquiridos trabalha por conta de outrem (41,4%) ou estuda (34,6%) e recebe menos de 1000€ por mês (66,70%). (Análise mais detalhada dos dados demográficos no capítulo 4.2.- Caracterização da amostra).

Foram efetuadas questões sobre os hábitos de consumo destes mesmos consumidores e foi possível concluir o seguinte:

Cerca de 99,4% dos inquiridos gosta de hamburgers, e 93,2% responderam que quando querem comer hamburgers come fora. A maioria (51,23%) vai a hamburguerias de 1 a 3 vezes por mês. 82,7% dos consumidores inquiridos conhece as três hamburguerias em estudo. Ao serem questionados sobre qual a hamburgueria presente no estudo que mais gostavam, a maioria dos inquiridos prefere o H3 e a McDonalds.

Em síntese, o perfil da maioria dos consumidores que colaborou neste estudo reside na zona de Lisboa e Vale do Tejo, tem entre 20 e 29 anos, frequentou o ensino superior, trabalha por conta de outrem ou estuda e recebe menos de 1000€ por mês. Este consumidor gosta de hamburgers e quando quer comer hamburgers vai comer fora (de 1 a 3 vezes por mês). As hamburguerias que mais gosta dentro das três em estudo são o H3 e McDonalds.

### **7.2. Recursos e capacidades das empresas**

Tal como já foi referido anteriormente, de acordo com a teoria baseada nos recursos, pode dizer-se que uma empresa resulta da combinação dos seus recursos, competências e capacidades.



Neste sentido, e ao proceder á análise dos resultados obtidos junto das empresas (apêndice III e VII), e junto dos consumidores (Ver capítulo VI), foi possível, relativamente á questão 1 “Quais os principais recursos e capacidades da empresa onde trabalha?” elaborar a tabela seguinte:

Questão	Subcategorias	Unidades de Registo	Empresa			Consumidor		
			Burger King	H3	McDonalds	Burger King	H3	McDonalds
I	I.1.1. Recursos e Capacidades das empresas	1.1. Qualidade da matéria- prima	X	X	X		X	
		1.2. Qualidade do produto final		X	X		X	
		1.3. Higiene e segurança	X	X	X		X	X
		1.4. Formação	X	X	X	X	X	X
		1.5. Rapidez no atendimento		X		X		X
		1.6. Preocupações ambientais/sociais	X		X		X	X
		1.7. Diversidade racial dos colaboradores	X	X		X		X
		1.8. Preocupação com a saúde dos consumidores	X	X	X		X	
		1.9. Publicidade	X		X			X
		1.10. Eficácia no atendimento, preparação e entrega		X			X	X
		1.11. Menu criança/ brindes	X		X			X
		1.12. Preço acessível				X		X
		1.13. Tecnologia Avançada	X	X	X			X
		1.14. Grande rede de postos de venda			X			X

**Tabela 12 | Comparação resultados obtidos empresas vs consumidores relativamente á questão 1**

Fonte: Elaboração do autor

Ao analisarmos a tabela acima, conseguimos retirar as seguintes conclusões:

A Burger King considera como principais recursos e capacidades a qualidade das matérias-primas, a higiene e segurança, a formação dada aos seus colaboradores, as preocupações ambientais e sociais da empresa, a diversidade racial dos seus colaboradores, a preocupação com a saúde dos consumidores, a existência de menus infantis/ brindes e a tecnologia avançada que possuem. Já os consumidores consideram como principais recursos e capacidades o facto da Burger King ter um bom atendimento (formação), a rapidez no atendimento, a diversidade racial dos colaboradores e o preço acessível. Não associando a qualidade das matérias-primas, a higiene e segurança, preocupações ambientais, preocupação com a saúde dos consumidores, publicidade, menus infantis ou tecnologia avançada á Burger King, contrariamente ao indicado pela empresa.

O H3 considera que os seus principais recursos e capacidades são: Qualidade da matéria-prima e produto final, a higiene e segurança, a formação dada aos seus colaboradores, a rapidez no atendimento, a diversidade racial dos seus colaboradores, a preocupação com a saúde dos seus clientes, a eficácia no atendimento, preparação e entrega dos produtos e a tecnologia avançada.

Por sua vez, os consumidores associam o H3 a qualidade nas matérias-primas e produto final, a boas condições de higiene e segurança, a bom atendimento (formação), a preocupações ambientais/ sociais, a preocupação com a saúde dos consumidores e eficácia no atendimento, preparação e entrega dos produtos. Não associando o H3 a rapidez no atendimento, diversidade racial dos trabalhadores, nem a tecnologia avançada. Os consumidores consideram ainda que o H3 possui preocupações sociais e ambientais, embora a empresa não o tenha considerado como um recurso/ capacidade.

A McDonalds encara como os seus principais recursos/ capacidades a elevada higiene e segurança, a formação dada aos seus colaboradores, a rapidez no atendimento, as políticas ambientais/socias da empresa, a diversidade racial dos funcionários, o forte investimento em publicidade, eficácia no atendimento, preparação e entrega dos produtos, menus infantis, preço acessível, tecnologia avançada e a grande rede de postos de venda. Já os consumidores associam a McDonalds a higiene e segurança, qualidade no atendimento (formação), rapidez no atendimento, políticas de preocupação ambiental/ social, diversidade racial nos colaboradores, forte investimento em publicidade, eficácia no atendimento, preparação e entrega de produtos, menus infantis/ brindes, preço acessível, elevada tecnologia e vasta rede de pontos de venda. Contrariamente ao que a marca se associa, os consumidores não associam a McDonald a qualidade das matérias-primas e de produto final, nem consideram que a McDonalds tenha especial preocupação com a saúde dos consumidores.

### **7.3. Maximização do proveito dos recursos e capacidades das empresas**

Tal como já foi referido anteriormente, as empresas não devem apenas possuir recursos e capacidades, devem tentar consistentemente tirar o máximo proveito dos mesmos.

Neste sentido, e ao proceder á análise dos resultados obtidos junto das empresas (apêndice IV e VII), e junto dos consumidores (Ver capítulo 5), foi possível,

relativamente á questão 1A “Quais das seguintes medidas o/a fariam passar a frequentar estas hamburguerias?” “elaborar a tabela seguinte:

Questão	Subcategorias	Unidades de Registo	Empresa			Consumidor		
			Burger king	H3	McDonalds	Burger king	H3	McDonalds
1A	I.1.2. Maximização do proveito dos recursos e capacidades	1A.1 Melhoria na qualidade das matérias-primas				X		X
		1A.2 Melhoria na qualidade do produto final				X		X
		1A.3 Mais higiene e segurança				X		X
		1A.4 Melhor atendimento	X		X			X
		1A.5 Mais rapidez no atendimento		X			X	
		1A.6 Mais medidas amigas do ambiente				X	X	X
		1A.7 Mais diversidade racial dos colaboradores						
		1A.8 Maior preocupação com a saúde do consumidor				X		X
		1A.9 Publicidade					X	
		1A.10 Mais eficácia no atendimento, preparação e entrega			X			
		1A.11 Mais e melhores brindes para crianças						
		1A.12 Preço mais acessível			X	X	X	
		1A.13 Tecnologia mais avançada		X				X
		1A.14 Abrir mais postos de venda						X

**Tabela 13 | Comparação resultados obtidos empresas vs consumidores relativamente á questão 1A**

Fonte: Elaboração do autor

Ao analisarmos a tabela acima conseguimos concluir que os consumidores passariam a frequentar a Burger King se esta apresentasse medidas no sentido de melhorar a qualidade das matérias-primas e produto final, assim como adotasse mais medidas de higiene e segurança. Os consumidores consideram ainda relevantes medidas amigas do ambiente, medidas que demonstrem maior preocupação com a saúde do consumidor e um preço mais acessível. Por sua vez a Burger King apenas referiu que precisava de melhorias a nível da formação/atendimento, pois nas horas de maior afluência este ponto é deixado para segundo plano.

Relativamente ao H3, os inquiridos consideram que deveriam ser adotadas medidas no sentido de agilizar o atendimento, medidas amigas do ambiente, maior investimento em publicidade, serem praticados preços mais acessíveis, ser utilizada tecnologia mais avançada e abrirem mais postos de venda. Por sua vez, o H3, refere que pretende dar continuidade ao investimento em tecnologia feito anteriormente. Referem também que por vezes a fluência ás lojas é muito grande e nesse sentido o atendimento deveria ser melhorado. Relativamente á questão dos preços, foi referido pelo H3 que a sua estratégia não lhes permite baixar preços pois iria implicar uma redução na qualidade do produto.

As medidas que a McDonalds deveria tomar, do ponto de vista dos consumidores, para que estes passassem a frequentar os seus restaurantes são: melhoria da qualidade da matéria-prima e produto final, mais medidas de segurança e higiene, melhor atendimento, mais medidas amigas do ambiente e maior preocupação com a saúde do consumidor. A McDonalds considera que há sempre lugar para melhorar, tendo referido particularmente o atendimento, incluindo o processo de preparação e entrega dos alimentos, e ainda referiu que no que é referente a preços procura estar a par da situação económica atual, apresentando sempre soluções para todo o tipo de consumidores.

#### 7.4. Fatores externos que influenciam as empresas

Um dos desafios deste estudo é analisar quais os fatores que as hamburguerias consideram ser os fatores externos que mais influenciam as hamburguerias, e ainda, perceber se os consumidores partilham da mesma opinião.

Neste sentido, e ao proceder á análise dos resultados obtidos junto das empresas (apêndice V e VII), e junto dos consumidores (Ver capítulo 5), foi possível, relativamente á questão 2, que aborda a temática dos fatores externos que influenciam as hamburguerias, elaborar a tabela seguinte:

Questão	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistado			Resposta mais frequente do Cliente
			Burger King	H3	McDonalds	
2	I.2.1. Fatores externos que influenciam a empresa	2.1. Economia do país	SIM	SIM	N/A	Indiferente
		2.2. Alterações de preços praticados por fornecedores		SIM	N/A	Concordo
		2.3. Pré- formação dos colaboradores		SIM	N/A	Concordo
		2.4. Críticas		SIM	N/A	Concordo
		2.5. Pré- disposição do cliente		SIM	N/A	Concordo Totalmente

**Tabela 14 | Comparação resultados obtidos empresas vs consumidores relativamente á questão 2**

Fonte: Elaboração do autor

Após a análise da tabela 13, conseguimos concluir que o fator externo que o Burger King considera ser mais influenciador é a economia do país.

Já a H3 considera que seja um conjunto de cinco fatores: a economia do país, alterações de preços praticados pelos fornecedores, a pré-formação dos colaboradores, críticas externas á empresa e a pré-disposição do cliente em comprar.

Os consumidores consideram que dentro dos fatores referidos pelas empresas, o que consideram ser mais influenciador é a pré-disposição do cliente em comprar, e o que

consideram menos influenciador é a economia do país, contrariamente ao que o Burger King considerou.

Não foi possível obter respostas por parte da McDonalds, pelo que não será feita a análise referente a esta pergunta para a McDonalds.

## 7.5. Concorrência

A última parte deste estudo, focou-se na concorrência e na forma como as empresas se posicionam face á concorrência e se o consumidor tem a mesma perceção.

Neste sentido, e ao proceder á análise dos resultados obtidos junto das empresas (apêndice VI e VII), e junto dos consumidores (Ver capítulo 5), foi possível, relativamente á questão 3, que aborda a temática da concorrência, elaborar a tabela seguinte:

Questão	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistado			Consumidor		
			Burger King	H3	McDonalds	Burger King	H3	McDonalds
3	I.2.2. Concorrência	3.1. McDonalds			N/A	X		
		3.2. Burger King	SIM		N/A			X
		3.3. H3			N/A			
		3.4. KFC			N/A	X		X
		3.5. Hamburgueria do Bairro			N/A		X	
		3.6. Honorato					X	
		3.7. Vitaminas		SIM			X	
		3.8. Go Natural		SIM			X	
		3.9. Selfish		SIM				
		3.10. Telepizza				X		X
		3.11. Pizza Hut				X		X
		3.12. Dominos Pizza						
		3.13. Capri						

**Tabela 15 | Comparação resultados obtidos empresas vs consumidores relativamente á questão 3**

Fonte: Elaboração do autor

Após efetuarmos o cruzamento entre os dados obtidos nas entrevistas com as empresas (exceto McDonalds que não respondeu a esta questão), e o parecer dos consumidores, foi possível constatar que o Burger King apenas considera como principal concorrente o McDonalds. No entanto o consumidor considera que para além do McDonalds, o KFC, a Telepizza e a Pizza Hut também devem ser considerados como principal concorrência. O H3 considera como concorrentes todas as marcas com quem divide a praça de alimentação. No entanto, salientou o vitaminas, Go natural e Selfish por serem marcas que se enquadram mais no conceito do H3. Já os consumidores, entram em concordância com a marca no que se refere ao Vitaminas e Go natural, no entanto não

consideram o Selfish como principal concorrente, mas sim a hamburgueria do bairro e o Honorato. Relativamente ao McDonalds, os consumidores consideram que os seus principais concorrentes são o Burger King, KFC, Telepizza e Pizza Hut.

## Capítulo VIII | Conclusões

### 8.1. Considerações Finais

Nos dias de hoje, a gestão estratégica é considerada uma área crítica no aumento do desempenho a longo prazo de uma organização.

Na década de 80 a gestão estratégica focava-se na análise do meio externo às empresas e o objetivo dos gestores centrava-se fundamentalmente na manipulação dos mercados por forma a alcançar vantagem competitiva que colocasse a empresa numa posição de liderança. No entanto, com o passar do tempo, os avanços tecnológicos, associados às indústrias em constante mutação e à redução cada vez maior do espaço temporal das vantagens competitivas permitiu que a visão baseada nos recursos fosse ganhando popularidade no campo da formulação de estratégias, sendo hoje em dia a visão mais aceite.

O entendimento desta mesma importância levou-nos à definição de três objetivos principais para este estudo, sendo estes a abordagem das três temáticas seguintes: (1) De acordo com a teoria baseada nos recursos, pode dizer-se que uma empresa resulta da combinação dos seus recursos, competências e capacidades, (2) O modelo VRIO é a principal ferramenta para analisar os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o seu potencial para gerar vantagem competitiva, (3) Capacidades dinâmicas são suscitadas pela necessidade de adaptação aos desafios externos. Em função disto, procurou-se com esta investigação aprofundar conhecimentos referentes à visão baseada nos recursos, ao modelo VRIO e capacidades dinâmicas para responder às questões de pesquisa definidas no início desta dissertação “Quais os principais recursos e capacidades das empresas em estudo? Os recursos e capacidades identificados permitem obter vantagem competitiva? Quais os fatores externos que mais influenciam as empresas? Quais os principais concorrentes?”

O modelo de investigação deste documento consistiu na seleção de três hamburguerias, cujos critérios de seleção se encontram discriminados no capítulo 4.1, às quais foram

feitas entrevistas no intuito de obter respostas às quatro questões de pesquisa anteriormente definidas.

Foi possível constatar que as hamburguerias selecionadas para o estudo possuem praticamente os mesmos recursos, o que as impossibilita o alcance de vantagem competitiva sustentável. O único recurso presente neste estudo que permite o alcance da vantagem competitiva sustentável é a vasta rede de postos de venda da McDonalds, uma vez que as duas restantes empresas não a possuem, e não é de fácil alcance, uma vez que envolveria um elevado investimento de capital, que não está ao alcance de qualquer empresa.

No que se refere a capacidades dinâmicas e desafios externos, com este estudo, foi possível constatar que o fator externo que as empresas presentes nesta investigação consideram ter mais influência sobre o negócio é a economia do país.

Relativamente à concorrência constatou-se que a Burger King e McDonalds se consideram concorrentes diretos, no entanto o H3 considera marcas mais saudáveis e com conceitos diferentes das outras hamburguerias presentes no estudo, como seus principais concorrentes.

Por forma a validar se a informação dada pelas empresas estava a ser passada de uma forma correta aos consumidores, e com o intuito de enriquecer este estudo, foram elaborados questionários com base nas respostas dadas pelas empresas, que foram feitos a consumidores aleatoriamente.

De uma forma sucinta, foi possível concluir que os consumidores não associam qualidade de matéria-prima e de produto final ao Burger King, nem à McDonalds, associando apenas ao H3. O inverso acontece relativamente a recursos como rapidez no atendimento, diversidade racial dos colaboradores e preço acessível.

Relativamente a influências externas, foi possível concluir que a opinião dos consumidores não converge com a opinião das empresas. Os consumidores consideram que a maior influência externa para as hamburguerias é a pré-disposição de compra do consumidor, considerando a economia do país um fator indiferente, sendo este último, o



fator que as hamburguerias mais consideram relevante relativamente a influências externas á empresa.

Por fim, a opinião do consumidor, mostrou-se concordante coma das empresas, no que se refere a principais concorrentes. O consumidor considera que a McDonalds e o Burger King têm conceitos semelhantes, sendo concorrentes diretos, e que o H3 tem como principais concorrentes marcas com conceitos mais saudáveis e diferentes.

## **8.2. Experiência Adquirida**

Uma das especificidades que um estudo desta natureza me permitiu estudar e compreender foi a aplicabilidade da teoria baseada nos recursos no setor das hamburguerias. O objetivo principal da visão baseada nos recursos permite-nos centrar a formulação da estratégia numa base mais estável com base na análise dos recursos internos e as capacidades das empresas, não ficando condicionado com fatores externos como as políticas macroeconómicas, a concorrência, entre outros.

Este estudo permitiu ainda fazer um cruzamento entre a informação que as empresas consideram mais relevantes no alcance da vantagem competitiva, nomeadamente recursos, competências e capacidades, e a opinião dos consumidores

## **8.3. Contribuição do estudo para o campo empresarial e académico**

Ao longo dos anos, com as mudanças no ambiente económico, nomeadamente em termos de incerteza e volatilidade, muitos dos paradigmas económicos utilizados nas diversas áreas de negócio começaram a ser questionados no que diz respeito ao seu poder explicativo sobre os fenómenos da concorrência e da vantagem competitiva em constante mudança. Nessa perspetiva a visão baseada nos recursos começou a ganhar peso, pois mudava o foco da estratégia, mudando este foco de dentro para fora, com interesse particular nos recursos, competências e capacidades da empresa, em vez de ser condicionado por fatores macroeconómicos externos ás empresas. Essa é a essência da visão baseada nos recursos. Teece et al., (1997), António (2015), Teece (2007) e Barney e Hesterly, (2012).

Considerando os fatores apresentados acima, a pesquisa e desenvolvimento deste tópico aplicado às hamburguerias, são relevantes para entender a aplicabilidade desta visão a este tema específico, analisando os recursos, competências e capacidades específicas das empresas em estudo.

#### **8.4. Limitações do Estudo**

O presente estudo sofre de um conjunto de limitações por se centrar muito numa população específica. Embora a validade das conclusões obtidas possa ser validada pelo conjunto de pressupostos metodológicos, a própria solidez na sua aplicabilidade poderá estar condicionada por um conjunto de circunstâncias semelhantes ao próprio contexto do estudo.

A opção metodológica de uma amostra por conveniência não é representativa nos seus resultados e apenas permite analisar e refletir os seus resultados num determinado contexto. Ainda assim, o recurso deste estudo, a uma análise qualitativa com recurso a entrevistas, permitira identificar quais eram os critérios estratégicos assumidos pelas organizações em estudo.

Deve ainda ter-se em conta que algumas das empresas em estudo não forneceram toda a informação solicitada, e todo o grau de subjetividade das respostas aos questionários e às entrevistas.

Estas são as limitações que se devem assumir, muito embora não prejudicassem a importância e as conclusões fulcrais deste estudo face aos objetivos específicos implícitos no mesmo.

#### **8.5. Sugestões para futuras investigações**

As recomendações para futuras investigações incluem a realização de estudos envolvendo mais empresas, e não só hamburguerias, desta forma os resultados obtidos

serão mais ricos do ponto de vista da variedade de realidades das empresas, e dos seus recursos e capacidades, o que dará origem a estudos bastante interessantes, tanto a nível da aplicabilidade da visão baseada nos recursos, como do modelo VRIO e das capacidades dinâmicas.

## **Bibliografia**

Afonso, C. W. (2010). A confusão no processo de escolha do consumidor (Tese de doutoramento). Fundação Getulio Vargas: Brasil.

António, N. S. & Costa, R.L.(2018). *Aprendizagem Organizacional Ferramentas no processo de mudança*. Coimbra: Editora Almedina.

António, N. S. (2012). Gestão estratégica versus gestão de qualidade, In Rodrigues, J (Eds), *Estratégia organizacional do mercado á ética* (pp. 15-37). Lisboa: Escolar editora.

Barney, J B. (2001). *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes*. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

Bartlett, C A. & Ghoshal S. (2002). *Building competitive advantage, through people*. *Mit Sloan Management Review*, winter2002: 34-41.

Burger King (2017). Homepage. Consultado 2017, Outubro 5. Disponível em <http://www.burgerking.pt/>.

Cardeal, N.& António, N. (2012). *Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?*. *African Journal Of Business Management*, 6 (37): 10159-10170.

Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (2008). *Best of HBR*. *Harvard Business Review*, July-August 2008: 140-150.

Costa R. L. (2009). A coordenação dos recursos como instrumento de competitividade no setor da banca. (Projeto de mestrado). ISCTE-Instituto universitário de Lisboa, Lisboa.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (8th Ed). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

H3 (2017). Homepage. Consultado 2017, Outubro 5. Disponível em <https://www.h3.com/pt/index.html>

Lusa (2017, Agosto 2). Burger King anuncia investimento de 100 milhões em Portugal. Consultado 2017, Setembro 30. Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/burger-king-anuncia-investimento-de-100-milhoes-em-portugal>.

McDonalds (2017). Homepage. Consultado 2017, Outubro 5. Disponível em <https://www.mcdonalds.pt/>.

Pereira J.M. (2017, Maio 15). McDonalds tem o melhor ano de sempre em Portugal. Consultado 2017, Outubro 5. Disponível em <https://expresso.sapo.pt/economia/2017-05-14-McDonalds-tem-o-melhor-ano-de-sempre-em-Portugal#gs.9TZwxRY>.

Porter M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Março-Abril 1979, 137-145.

Porter M, E. (1990). *The competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*, Março-Abril 1990, 73-93.

Porter M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Rosa, A. & Teixeira, A. (2012). O conceito da estratégia. In Rodrigues, J (Ed), *Estratégia organizacional do mercado á ética*. (pp. 39-59). Lisboa: Escolar editora.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora

Serra, F. R., Ferreira M. P., Torres, M. C., Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Prática*. Editora Lidel.

Simaens, A. (2012). Estratégia nas organizações sem fins lucrativos. In Rodrigues, J (Ed), *Estratégia organizacional o mercado á ética* (pp. 201-240). Lisboa: Escolar editora.

Teece, D J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28: 1319-1350.

Teece, D J & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18: 509-533.

## **Apêndices**

# **Apêndice I**

## **Guião das Entrevistas**



## Guião da Entrevista

Entrevista nº	Data:
Local:	
Hora de Inicio:	Hora de Fim:
Empresa:	

### ➤ Caracterização do entrevistado

**Nome do entrevistado:**

**Cargo:**

**Idade:**

**Habilitações Literárias:**

### ➤ Questões:

**Questão 1-** Quais os principais recursos e capacidades da empresa onde trabalha?

**Questão 1A-** Acha que esses recursos e capacidades estão a ser usados da melhor forma pela empresa? Se não, que medidas poderiam ser tomadas para que tal acontecesse?

**Questão 2-** Que fatores externos acha que influenciam a sua empresa?

**Questão 3-** Quais considera que sejam os principais concorrentes da empresa onde trabalha?

## **Apêndice II**

# **Estrutura dos Questionários**

## Hamburguerias em Portugal

---

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de desenvolvimento de uma tese de mestrado em gestão realizada no ISCTE - Instituto universitário de Lisboa.

Tem como objectivo aferir quais as características que o consumidor mais valoriza nas hamburguerias de fast-food.

É importante ressaltar que este questionário é completamente anónimo e confidencial.

Não existem respostas certas nem erradas, pelo que peço que responda de forma espontânea e sincera. Ainda é importante referir que o fim do tratamento dos dados é meramente académico.

O tempo estimado para a realização deste questionário é de aproximadamente 5 minutos.

Queria desde já agradecer a sua colaboração.

---

Gosta de hambúrguer? \*

Sim

Não

Quando quer comer hambúrguer, costuma comer fora? \*

Sim

Não

Com que frequência vai a hamburguerias? \*

Menos de 1 vez por mês

1 a 3 vezes por mês

1 vez por semana

Mais de uma vez por semana

## Ações estratégicas determinantes na escolha dos consumidores nas hamburguerias

---

Identifique quais das seguintes hamburguerias conhece?

McDonalds

Burger King

H3

Selecione as suas preferências em relação às hamburguerias. \*

	Gosto menos	Gosto mais ou menos	Gosto mais
McDonalds	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burger King	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecione as características que associa mais a cada uma das Hamburguerias.

	McDonalds	Burger King	H3
Qualidade das matérias pri...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do produto final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene e segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bom atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupações ambientais ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversidade racial dos empr...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupação com a saúde...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficácia no atendimento, pr...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Brindes para crianças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia avançada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais pontos de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais das seguintes medidas o/a fariam passar a frequentar estas hamburguerias? (selecione no máximo 6 opções)

	McDonalds	Burger King	H3
Melhoria da qualidade das...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da qualidade do p...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ações estratégicas determinantes na escolha dos consumidores nas hamburguerias

Mais higiene e segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhor atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais rapidez no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais medidas amigas do a...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maior diversidade racial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maior preocupação com a s...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais eficácia no atendimen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais e melhores brindes pa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço mais acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia mais avançada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrir mais postos de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na sua opinião, quais os principais concorrentes de cada uma das hamburguerias que se encontram nas colunas (McDonalds, Burger King e H3)?

	McDonalds	Burger King	H3
McDonalds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burger King	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KFC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honorato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vitaminas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GoNatural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selfish	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telepizza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PizzaHut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "As hamburguerias são fortemente afetadas pela economia do país."

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "As hamburguerias são fortemente afetadas pelas características dos trabalhadores (simpatia, educação etc)."

\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "As hamburguerias são fortemente afetadas pelas críticas."

\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "As hamburguerias são fortemente afetadas pela pre-disposição do cliente em comprar ou não."

\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "As hamburguerias são fortemente afetadas pelo preço dos fornecedores."

\*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## Dados Demográficos

Descrição (opcional)

### Idade \*

- < de 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- > de 50 anos

### Zona de residencia \*

- Norte
- Centro
- Lisboa e vale do tejo
- Alentejo
- Algarve
- Estrangeiro

### Nível de escolaridade \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Douturamento

### Situação profissional \*

- Estudante
- Desempregado
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Pensionista

Rendimento médio mensal \*

- < 560€
- 561€ a 1000€
- 1001€ a 2000€
- 2001€ a 3000€
- > 3000€

## **Apêndice III**

### **Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 1 das entrevistas**





Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registro	Categoria Genérica	Subcategoria
Burger King	"Primamos pela qualidade da matéria-prima"	1.1		
	"Temos o certificado de higiene e segurança mais exigente ..."	1.3		
	Apostam bastante na formação dos seus colaboradores.	1.4		
	"Muitos dos nossos trabalhadores estão numa situação de primeiro emprego."	1.4		
	"Fazemos sempre separação do lixo."	1.6		
	"Aceitamos pessoas de diferentes etnias, embora o recrutamento não seja feito em função disso"	1.7		
	"Temos um programa de saúde que selecciona vários dos nossos produtos, de forma a fazer menus mais saudáveis"	1.8		
	Possui menus infantis	1.11		
	Tem uma aplicação	1.13		
	Aposta bastante em publicidade (Tv, cartazes, etc)	1.9		
	"Não apostamos em publicidade através de órgãos de comunicação social nem em cartazes, vamos antes para a rua. Se dermos um convite a um potencial cliente e ele for a uma das nossas lojas e provar o produto, vai gostar e vai voltar."	1.9		
	Hamburgers com 200 gramas de carne em oposição ás 100 gramas tradicionais da concorrência.	1.2		
	"Trabalhamos com produtos frescos todos-os dias, não temos produtos congelados."	1.1		
	"Um dos fatores que nos torna bem sucedidos é o desenho da nossa operação, a forma como funcionamos por trás do balcão."	1.10		
	"Não somos fast-food em qualidade de comida, nem queremos ser, somos fast-food apenas na velocidade de atendimento."	1.2/1.5		
	"Os hamburgers são feitos no momento, na grelha, e temos sempre um chef na cozinha."	1.2		
	"Não queremos ter brinquedos, nem queremos ter menus criança, os pais trazem a criança ao H3 porque o produto é melhor e a refeição é mais equilibrada."	1.11		
	"Para baixarmos os preços teríamos que reduzir a qualidade, por isso não podemos entrar em guerras de preços, preferimos manter a qualidade."	1.2/1.12		
	"A formação que damos aos nossos colaboradores é muito virada para o atendimento, queremos ser os mais simpáticos."	1.4		
"Temos por volta de 30/40 nacionalidades diferentes a trabalhar conosco, embora o recrutamento não seja feito em função disso."	1.7			
"Temos preocupação nutricional, estando inclusive descriminado online a informação nutricional dos alimentos."	1.8			
"O H3 compra a vaca inteira, os nossos hamburguers têm tanto as partes nobres da vaca como as outras partes."	1.1/1.2			
"Possuímos todos os certificados de higiene e segurança no trabalho, inclusive somos caso de estudo da ASAE"	1.3			
O H3 criou a App Tuga Resiste	1.13			
H3			I.1.	I.1.1.

McDonalds	"O nosso compromisso é oferecer aos nossos clientes produtos de elevada qualidade."	1.2	I.1. I.1.1.
	"Acreditamos que a formação e o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais é crucial para assegurar o êxito a longo prazo."	1.4	
	Disponibilizam um menu que possibilita aos consumidores fazer várias combinações de refeições, podendo estes optar por produtos como carne de vaca, frango, peixe, fruta e legumes.	1.8	
	No site da McDonalds encontra-se a tabela nutricional dos alimentos e conselhos alimentares dirigidos ao consumidor por forma a que este consiga fazer uma alimentação saudável, consumindo McDonalds.	1.8	
	"Trabalhamos diariamente para servir produtos da melhor qualidade. É por isso que selecionamos os melhores ingredientes."	1.1/1.2	
	A McDonalds possui uma política de Higiene e Segurança bastante exigente.	1.3	
	A McDonalds possui menu infantil com oferta de brindes.	1.11	
	A McDonalds reconhece a necessidade de proteger e preservar o ambiente, tendo certificado o seu sistema de gestão ambiental em todos os restaurantes.	1.6	
	A McDonalds aposta fortemente em publicidade, quer nos meios de comunicação social quer em cartazes.	1.9	
	Em todas as suas lojas é possível verificar que existem trabalhadores de diferentes raças e etnias.	1.7	
	Fundação Infantil Ronald McDonald	1.6	
	É a cadeia de hamburguerias com mais lojas	1.14	
	Tem uma aplicação	1.13	

## **Apêndice IV**

### **Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 1A das entrevistas**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registro	Categoria Genérica	Subcategoria
Burger King	"Por vezes quando há uma maior afluência de clientes, a formação é um pouco descurada, este ponto poderia ser melhorado."	1A.4.	I.1.	I.1.2.
	Nas lojas com maior afluência por vezes o tempo de atendimento é um pouco maior.	1A.5.	I.1.	I.1.2.
H3	"Para baixarmos os preços teríamos que reduzir a qualidade, por isso não podemos entrar em guerras de preços, preferimos manter a qualidade."	1A.12.	I.1.	I.1.2.
	"No governo anterior houve um aumento da taxa do iva sobre a restauração, face a esse problema, criou-se a App tuga resiste que permite que os clientes ao fim de 10 refeições obtenham uma gratuita."	1A.13.	I.1.	I.1.2.
McDonalds	"Somos uma organização em constante aprendizagem, que procura antecipar-se a responder ás mudanças e necessidades do consumidor, dos funcionários e do sistema, com vista á constante evolução e inovação."	1A.4./1A.10./1A.12./1A.13.	I.1.	I.1.2.

## **Apêndice V**

### **Matriz das unidades de contexto e de registro da questão 2 das entrevistas**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registro	Categoria Genérica	Subcategoria
Burger King	"A crise fez com que tivéssemos que baixar os preços para irmos ao encontro do que o cliente podia pagar."	2.1.	I.2.	I.2.1.
	"Com a crise as vendas baixaram cerca de 10%"	2.1.		
H3	"Não conseguimos controlar a pré-formação dos colaboradores. Uma pessoa que não é simpática, educada ou responsável, nunca o vai ser, por muita formação que receba."	2.3.	I.2.	I.2.1.
	"Uma coisa que acaba por nos influenciar são as condições económicas do país. Embora desde o ano de abertura temos crescido à volta de 10% ao ano, mesmo durante a crise."	2.1.		
	"Somos afetados pelas alterações de preços das matérias-primas, eletricidade, etc."	2.2.		
	"Também somos afetados por mau jornalismo, ou más críticas."	2.4.		
	"A pré-disposição do cliente também influencia a compra."	2.5.		
McDonalds	(Devido a falta de colaboração da marca não foi possível a obtenção de dados)		I.2.	I.2.1.

## **Apêndice VI**

### **Matriz das unidades de contexto e de registro da questão 3 das entrevistas**



Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registro	Categoria Genérica	Subcategoria
Burger King	"O nosso principal concorrente é a McDonalds"	3.1.	1.2.	1.2.2.
H3	"Todos aqueles que partilham a praça de alimentação conosco são nossos concorrentes, mas a nível de conceito consideramos como nossos concorrentes marcas como o Vitaminas, GoNatural ou o Selfish."	3.7./3.8./3.9.	1.2.	1.2.2.
McDonalds	(Devido a falta de colaboração da marca não foi possível a obtenção de dados)		1.2.	1.2.2.

**Apêndice VII**  
**Análise final de conteúdo das**  
**entrevistas**

Questão	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistado			Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			Burger King	H3	McDonalds		
1	I.1.1. Recursos e Capacidades das empresas	1.1. Qualidade da matéria-prima	SIM	SIM	SIM	3	100%
		1.2. Qualidade do produto final		SIM	SIM	2	67%
		1.3. Higiene e segurança	SIM	SIM	SIM	3	100%
		1.4. Formação	SIM	SIM	SIM	3	100%
		1.5. Rapidez no atendimento		SIM		1	33%
		1.6. Preocupações ambientais/sociais	SIM		SIM	2	67%
		1.7. Diversidade racial dos colaboradores	SIM	SIM		2	67%
		1.8. Preocupação com a saúde do consumidor	SIM	SIM	SIM	3	100%
		1.9. Publicidade	SIM	NÃO	SIM	2	67%
		1.10. Eficácia no atendimento, preparação e entrega		SIM		1	33%
		1.11. Menu criança/brindes*	SIM	NÃO	SIM	2	67%
		1.12. Preço acessível			NÃO	0	0%
		1.13. Tecnologia avançada	SIM	SIM	SIM	3	100%
		1.14. Grande rede de postos de venda			SIM	1	33%
1A	I.1.2. Maximização do proveito dos recursos e capacidades	1A.1. Melhoria da qualidade das matérias-primas				0	0%
		1A.2. Melhoria da qualidade do produto final				0	0%
		1A.3. Mais higiene e segurança				0	0%
		1A.4. Melhor atendimento	SIM		SIM	2	67%
		1A.5. Mais rapidez no atendimento		SIM		0	33%
		1A.6. Mais medidas amigas do ambiente				0	0%
		1A.7. Mais diversidade racial dos colaboradores				0	0%
		1A.8. Maior preocupação com a saúde do consumidor				0	0%
		1A.9. Melhor publicidade				0	0%
		1A.10. Mais eficácia no atendimento, preparação e entrega			SIM	1	33%
		1A.11. Mais e melhores brindes para crianças				0	0%
		1A.12. Preço mais acessível			Não	1	33%
		1A.13. Tecnologia mais avançada			SIM	1	33%
		1A.14. Abrir mais postos de venda				0	0%

2	1.2.1. Fatores externos que influenciam a empresa	2.1. Economia do país					2	67%
		2.2. Alterações de preços praticados por fornecedores					1	33%
		2.3. Pré-formação dos colaboradores					1	33%
		2.4. Críticas					1	33%
		2.5. Pré-disposição do cliente					1	33%
3	1.2.2. Concorrência	3.1. McDonalds			SIM		1	33%
		3.2. Burger King					0	0%
		3.3. H3					0	0%
		3.4. KFC					0	0%
		3.5. Hamburgueria do Bairro					0	0%
		3.6. Honorato					0	0%
		3.7. Vitaminas					1	33%
		3.8. GoNatural				SIM	1	33%
		3.9. Selfish				SIM	1	33%
		3.10. Telepizza					0	0%
		3.11. Pizza Hut					0	0%
		3.12. Dominos Pizza					0	0%
		3.13. Capri					0	0%