

O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DO  
H3 - HAMBÚRGUER GOURMET  
PARA O MERCADO INTERNACIONAL

Marco António Fernandes Vera Cruz

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,  
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Abril 2011

**Lombada**

**ISCTE**  **Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DO H3-HAMBÚGUER GOURMET PARA O MERCADO INTERNACIONAL

**Marco António Fernandes Vera Cruz**

## Resumo

Num mundo cada vez mais global e competitivo, o planeamento da estratégia corporativa assume um aspecto primordial para qualquer organização.

A análise desta temática no presente caso de estudo, pretende facultar ao leitor uma ferramenta de trabalho, de modo a que este desenvolva capacidades para examinar um problema empresarial, encontrar soluções exequíveis e implementar novas políticas.

O caso apresentado incide sobre o sector do *fast food*, tendo como objecto de análise o h3-Hambúrguer Gourmet. O restaurante de hambúrgueres assume, actualmente, uma grande relevância neste mercado, devido ao conceito inovador e ao crescimento obtido desde a sua abertura em 2007. De acordo com a ambição dos sócios em internacionalizar a marca h3, o estudo pretende não só identificar as fontes de diferenciação do negócio, mas sobretudo formular a estratégia corporativa numa perspectiva global.

Todas as análises e modelos estratégicos efectuados no caso procuram realçar a importância que a inovação nos produtos, a criatividade na imagem e a standardização dos processos internos, representam num modelo de restauração *fast food*. É com base nesses factores que as vantagens competitivas são alcançadas, determinando o grau de sucesso e distinção da marca no mercado.

As opções estratégicas aplicadas e os movimentos que daí surgiram permitem direccionar a empresa rumo a uma expansão internacional. Com base na sua identidade, o estudo procura potenciar as vantagens competitivas, de tal modo que o h3 possa encontrar no estrangeiro, o caminho para o seu crescimento e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Estratégia, Expansão Internacional, Diferenciação, *Fast Food*

### Sistema de classificação JEL:

- M10 - *General Business Administration*
- M16 - *International Business Administration*

## Abstract

In an ever more global and competitive world, the planning of corporate strategy assumes a fundamental aspect for any organization.

The analysis of this thematic in this case study, aims to give the reader a working tool, so that it is possible to develop skills to examine a business problem, to find feasible solutions and to implement new policies.

The case presented focuses on the fast food sector, having the h3-Hambúrguer Gourmet as the object of analysis. The burger restaurant takes, now, a great relevance in this market due to the innovative concept and the growth achieved since its opening in 2007. Taking in consideration the partners' ambition to internationalize the h3 brand, the study aims not only to identify the business differentiation sources, but rather to formulate the corporate strategy from a global perspective.

All analysis and strategic models made in the case seek to highlight the importance that the innovation in products, the creativity in the image and the standardization of internal processes represent in a model of fast food restaurants. It is based on these factors that competitive advantages are achieved, thus determining the degree of success and the distinction of the brand in the market.

The strategic options applied, and the movements that came with it, allow directing the company toward an international expansion. Based on its identity the study seeks to potentiate the competitive advantages, so that the h3 can find, abroad, the path for its growth and sustainability.

**Keywords:** Strategy, International Expansion, Differentiation, Fast Food

### **JEL Classification System:**

- M10 - General Business Administration
- M16 - International Business Administration

## Agradecimentos

A elaboração deste projecto de mestrado foi uma tarefa árdua, longa e complexa que exigiu de mim uma elevada persistência, exigência e capacidade cognitiva, nunca antes praticada.

Mais do que o terminar de um ciclo universitário, que desde sempre ambicionei alcançar, esta tese representa o fim de uma etapa contínua de estudos, no qual cresci, aprendi e construí a pessoa que sou hoje.

Visto que este trabalho teve a colaboração de um conjunto de pessoas que me deram a informação, a crítica e o apoio necessário à obtenção de resultados, quero deixar uma palavra de agradecimento:

- À minha família, mais precisamente os meus pais e irmãos, que ao longo da minha vida representaram um pilar fundamental para eu alcançar este grau académico;
- Aos meus amigos, por todo o apoio incondicional que demonstraram, dando-me força e ânimo para atingir os objectivos a que me propus;
- Ao professor e orientador, José Crespo de Carvalho, por toda a colaboração, crítica e aconselhamento transmitido ao longo dos últimos meses;
- Ao sócio e administrador do h3, António Araújo, pela informação disponibilizada sobre a empresa, que me permitiu obter uma base credível para desenvolver este projecto.

# Índice

<b>1. Caso.....</b>	<b>1</b>
1.1 Apresentação do problema.....	1
1.2 Sector da restauração <i>fast food</i> .....	2
1.2.1 Origem do <i>fast food</i> e do hambúrguer .....	2
1.2.2 Sucesso do <i>fast food</i> .....	4
1.2.3 Tendências.....	5
1.2.4 Dados do sector .....	6
1.2.5 Concorrência .....	10
1.3 O h3 .....	13
1.3.1 Origem da empresa .....	13
1.3.2 Fundação e expansão.....	15
1.3.3 Conceito .....	18
1.3.4 Marketing .....	21
1.3.4.1 Marca.....	21
1.3.4.2 Produto .....	22
1.3.4.3 Comunicação .....	22
1.3.4.4 Preço.....	23
1.3.4.5 Distribuição .....	24
1.3.5 Recursos Humanos.....	25
1.3.6 Cliente .....	26
1.3.7 Indicadores Económicos .....	27
1.4 Recapitulação do problema.....	28
<b>2 Nota Pedagógica.....</b>	<b>30</b>
2.1 Público-alvo.....	30
2.2 Objectivos Pedagógicos.....	31
2.3 Revisão de Literatura.....	31
2.3.1 Conceito de estratégia .....	31
2.3.2 Gestão estratégica.....	35

2.3.2.1	Análise ambiental .....	35
2.3.2.2	Formulação .....	37
2.3.2.3	Implementação .....	43
2.3.2.4	Avaliação e controlo .....	44
2.3.3	Caso de estudo .....	45
2.4	Ferramentas de análise .....	46
2.4.1	Análise .....	46
2.4.1.1	Análise interna .....	46
2.4.1.2	Análise externa .....	46
2.4.1.3	Análise interna/externa .....	46
2.4.2	Formulação .....	47
2.4.3	Implementação .....	47
2.5	Plano de Animação .....	48
2.6	Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos .....	50
2.7	Resolução do caso .....	51
2.7.1	Questão 1 .....	51
2.7.1.1	Análise Interna .....	51
2.7.1.1.1	Vantagens Competitivas .....	51
2.7.1.1.2	7 P's Booms e Bitner .....	52
2.7.1.1.3	7 S's McKinsey .....	53
2.7.1.2	Análise externa .....	54
2.7.1.2.1	Análise da envolvente – PEST .....	54
2.7.1.2.2	5 Forças de Porter e complementares .....	55
2.7.1.2.3	Análise de grupos estratégicos .....	57
2.7.1.3	Análise interna/externa .....	58
2.7.1.3.1	SWOT .....	58
2.7.1.3.2	Matriz Ansoff .....	60
2.7.1.3.3	Matriz McKinsey .....	61
2.7.1.3.4	Matriz A.D. Little .....	62
2.7.2	Questão 2 .....	64

2.7.2.1	Visão .....	64
2.7.2.2	Missão .....	64
2.7.2.3	Valores .....	65
2.7.2.4	Factores críticos de sucesso.....	65
2.7.2.5	Objectivos gerais .....	65
2.7.2.6	Objectivos SMART .....	66
2.7.3	Questão 3.....	66
2.7.3.1	Opções estratégicas .....	66
2.7.4	Questão 4.....	68
2.7.4.1	Modalidade de internacionalização .....	68
2.7.4.2	Tipo de estratégia .....	69
2.7.4.3	Orientação de gestão .....	70
2.7.5	Questão 5.....	71
2.7.5.1	Actuação no mercado internacional .....	71
2.8	Slides de resolução do caso .....	72
2.9	Ilações a retirar do presente caso para a Gestão.....	76
<b>3</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>80</b>
4.1	Livros.....	80
4.2	Artigos de publicações em série .....	81
4.3	E-books, bases de dados e programas em documentos electrónicos.....	82
4.4	Artigos em documentos electrónicos.....	84
<b>4</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>88</b>
4.1	Anexo 1 – Guia da entrevista efectuada ao sócio António Araújo .....	88
4.2	Anexo 2 – Análise da matriz McKinsey/GE.....	92
4.2.1	Pressupostos gerais da matriz McKinsey .....	92
4.2.2	Pressupostos para o cálculo da força da unidade de negócio .....	93
4.2.3	Pressupostos para o cálculo da atractividade da indústria .....	94
4.3	Anexo 3 – Análise da matriz ADL .....	96
4.3.1	Pressupostos para a determinação do ciclo de vida da indústria .....	96
4.3.2	Pressupostos para o cálculo da posição competitiva da empresa .....	97



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Valor do mercado global do <i>fast food</i> (em biliões de dólares) .....	7
Gráfico 2 - Facturação do continente americano face ao mercado global do fast food (em %).....	7
Gráfico 3 - Vendas do sector da restauração em Portugal (em milhões de euros) .....	8
Gráfico 4 - Distribuição das vendas do sector da restauração em Portugal, 2009 (em %).....	8
Gráfico 5 - Variação (2008-2009) das vendas do sector da restauração em Portugal (em %) .....	9
Gráfico 6 - Distribuição das vendas “sem serviço de mesa” em Portugal, 2009 (em milhões de euros) .....	9
Gráfico 7 - Distribuição das vendas do “Fast Food” em Portugal, 2009 (em %).....	10
Gráfico 8 – Evolução do número de lojas próprias e franchisadas do h3.....	17
Gráfico 9 - Evolução do número de colaboradores do h3 .....	26
Gráfico 10 - Evolução do volume de negócios do h3 (em milhões de euros).....	28

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição dos principais concorrentes do h3 em Portugal.....	10
Tabela 2 - Dados das maiores cadeias internacionais de <i>fast food</i> , 2009.....	11
Tabela 3 - Comparação entre a oferta tradicional e a oferta do h3.....	20
Tabela 4 - Escolas de pensamento.....	34
Tabela 5 - Caminhos estratégicos .....	38
Tabela 6 – Movimentos estratégicos internacionais.....	41
Tabela 7 – Actuação no mercado internacional .....	44
Tabela 8 - Plano de animação do caso de estudo .....	48
Tabela 9 - Cálculo da força da unidade de negócio .....	94
Tabela 10 - Cálculo da atractividade da indústria .....	95
Tabela 11 - Cálculo da posição competitiva da empresa .....	98

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama geral do h3-Hambúrguer Gourmet .....	14
Figura 2 - Logotipo do h3 .....	21

## 1. Caso

### 1.1 Apresentação do problema

Tudo começou quando três amigos decidiram criar um negócio próprio onde pudessem investir as suas poupanças para complementar a sua actividade profissional. Assim surgiu o Café 3, um restaurante pouco convencional que baseava a sua oferta em refeições *gourmet*, um conceito popular entre os grandes chefes de Nova Iorque. Apesar deste conceito ser reconhecido por um segmento de mercado, o negócio não correspondeu às ambições dos sócios, pois não atingiu o volume de vendas necessário para se tornar sustentável.

Desde cedo o hambúrguer *gourmet* destacou-se nas vendas do Café 3, pois era preparado e apresentado de um modo original, o que lhe conferia um rótulo de distinção e qualidade. No entanto, esta não era a percepção que a maioria das pessoas tinha de um hambúrguer tradicional. Ao ser normalmente associado a “comida de plástico”, os sócios entendiam que as pessoas limitavam-se a comer uma refeição de pouca qualidade por um baixo preço.

Foi a partir destas percepções que surgiu a ideia de converter um conceito *gourmet* num restaurante de *fast food*. Apesar da maturidade do sector e a concorrência das grandes cadeias internacionais constituírem um desafio à sua actuação, os sócios decidiram arriscar e criar um conceito de restauração inovador, sob o nome h3-Hambúrguer Gourmet.

Tendo por base o hambúrguer fresco, introduziram ingredientes *gourmet*, juntaram a componente *fast food* e apresentaram ao público uma oferta inovadora e diferenciadora das existentes no mercado. Passados mais de 3 anos após a abertura da primeira loja, verifica-se que a ideia singrou no mercado e que o h3 deixou de ser apenas um negócio de três amigos, para se tornar numa cadeia de restaurantes com aspirações internacionais.

O presente caso de estudo, cujo objecto de trabalho é o h3, pretende identificar as causas do sucesso deste conceito de origem portuguesa. Devido ao crescimento exponencial do negócio e à conseqüente idealização para uma cadeia de hambúrgueres internacional, surgiu a necessidade de adequar a sua estratégia corporativa. Assim, o problema do caso prende-se ao modo como o h3 deve orientar a sua estratégia, de forma a encontrar no estrangeiro o sucesso alcançado em Portugal e o caminho para um desenvolvimento sustentável.

Os próximos capítulos pretendem analisar os principais aspectos do sector da restauração *fast food* e descrever todo o modelo de negócio do h3, tendo em conta dados obtidos até o final de 2010.

## 1.2 Sector da restauração *fast food*

### 1.2.1 Origem do *fast food* e do hambúrguer

O termo *fast food* (originário dos Estados Unidos da América) designa todo o tipo de restaurantes que oferecem comida e bebida de baixo custo, preparada e servida rapidamente para consumo imediato, no próprio local (em áreas designadas para o efeito) ou fora dessas instalações (Infopédia, 2010). Actualmente, este termo é associado a um grande tipo de refeições que variam consoante os ingredientes utilizados, os modos de preparação e a cozinha étnica de cada país. Incluem-se nesta definição não apenas as típicas hambúrgueres, pizzas, sandes, frango grelhado, cachorros quentes, mas também todo um conjunto de outras refeições que foram adaptadas da cozinha internacional, como os pratos mexicanos, gregos, chineses, indianos, italianos, etc. (Fast Food Nation, Cop. 2000-2010).

A venda de comida barata e rápida remonta ao século XIII, quando os *cookhouse* (restaurantes localizados nas grandes cidades) vendiam empadas, pastéis de carne e alimentos fritos a um baixo custo (Fast Food Nation, Cop. 2000-2010). O Reino Unido desempenhou um papel importante na expansão deste conceito, visto que foi neste país que, em 1762, surgiram as sanduíches e mais tarde, no século XIX, viria a ser criado o tradicional *fish and chips*.

A partir do século XIX, houve também uma grande propagação e desenvolvimento do *fast food*, nos Estados Unidos da América (EUA). Em 1867, o alemão Charles Feltman abriu a sua primeira loja de *hot dogs* em Nova Iorque e mais tarde, em 1912, a Horn & Hardart, utilizou a criação das máquinas automáticas para vender refeições pré-feitas nas suas lojas (Fast Food Nation, Cop. 2000-2010).

No entanto, é em 1916, que se dá a grande mudança neste sector, quando a White Castle abre, aquela que viria a ser reconhecida como a primeira cadeia de hambúrgueres *fast food* dos termos modernos, já que, pela primeira vez possibilitava ao cliente a escolha de um menu próprio (Pratically Edible, 2005). Foi a partir do grande sucesso obtido por este restaurante que, nos EUA começaram a surgir novas cadeias de *fast food*, que viram neste tipo de negócio uma oportunidade única para vender refeições baratas a uma grande parte da população.

Ao longo do século XX, foram surgindo um pouco por todo o mundo novos conceitos de comida rápida e barata que rapidamente conquistaram o apetite das populações em comer fora de casa. Alguns destes restaurantes tiveram um grande crescimento e actualmente são reconhecidas em todo o mundo. A Kentucky Fried Chicken (EUA-1930), o McDonald's

(EUA-1940), a Dairy Queen (1940-EUA), o Burger King (EUA-1954), a Pizza Hut (EUA-1958), o Domino's Pizza (1960-EUA), a Subway (EUA-1965) e a Wendy's (1969-EUA) são bons exemplos destas cadeias internacionais.

No que concerne à origem do hambúrguer esta não é clara nem está documentada, contudo, existem várias teorias acerca da forma como este produto desenvolveu-se.

Os primeiros registos surgem nos tempos medievais, quando o conceito de bife tártaro (bifes de carne moída que eram amaciados para serem consumidos crus) foi transportado da actual Rússia para a Alemanha. Durante os séculos XIV-XV, os alemães foram adaptando a receita e começaram a coze-la com cebola picada e tempero, criando uma refeição a que chamaram de *frikadelle* (Riches, Cop. 2010; Articlesbase, 2010).

Todavia, só a partir de finais do século XVIII, é que começam a surgir informações relativas à história moderna do hambúrguer. Os alemães que partiam do porto de Hamburgo para a América, levavam consigo o *hamburg steak*, o bife de carne moída, que era já a iguaria daquela região. Com o aumento de emigrantes que se deslocavam para a América, o termo "*hamburg style beef*", que designava a carne picada ao estilo da cidade de Hamburgo, tornou-se popular entre os restaurantes americanos. Mais tarde, esta expressão viria a ser alterada para o nome que actualmente conhecemos, no sentido de descrever uma refeição típica de um *hamburger* – um habitante proveniente de Hamburgo (Riches, Cop. 2010; What's Cooking America, 2010; Articlesbase, 2010).

Apesar da origem desta refeição, foi na América, a partir de finais do século XIX que o conceito começou a desenvolver-se e introduzir-se no dia-a-dia dos americanos. Posteriormente, surgiram um conjunto de diversos restaurantes que se proclamaram criadores do conceito de hambúrguer no pão, tal e qual como conhecemos hoje em dia. Embora não se saiba ao certo quem foi o primeiro criador deste conceito, a grande evolução aconteceria apenas a partir de 1916, com o surgimento da White Castle, que pela primeira vez criou um processo estandardizado para produzir hambúrgueres de um modo rápido (Smith, Cop. 2010).

O conceito de hambúrguer *gourmet* é mais recente e surgiu em finais do século XX, quando conceituados chefes de cozinha (de Nova Iorque, Londres, entre outras), começaram a introduzir os hambúrgueres nos seus menus. A ideia foi apresentar uma refeição de alta qualidade, num produto que era já conhecido do público em geral. Para tal, adicionaram novos ingredientes, criaram novos molhos, e, apresentaram uma refeição requintada com um

rótulo de qualidade. Esta nova tendência dos hambúrgueres tem vindo a crescer muito entre os restaurantes conceituados das principais capitais mundiais, sendo agora explorada numa nova versão pela h3, que será objecto de análise neste estudo.

### 1.2.2 Sucesso do *fast food*

O sucesso alcançado pelo *fast food* nas últimas décadas emergiu principalmente pelas mudanças que ocorreram na sociedade e pela forma como os restaurantes aproveitaram as oportunidades que daí surgiram.

A emancipação da mulher no mundo do trabalho, as alterações dos padrões familiares (exemplo: marido e mulher trabalharem fora), o crescimento da população urbana, o pouco tempo disponível no dia-a-dia e o reduzido poder de compra das populações são algumas das mudanças ocorridas na sociedade que fizeram prosperar o mercado do *fast food*. As pessoas são, assim, atraídas pelo facto das refeições serem deliciosas (com grandes quantidades de gorduras, açúcares e sal) estarem sempre disponíveis (a qualquer hora do dia podemos ir comer) e principalmente por serem baratas. Mas como é que os restaurantes de *fast food* conseguem oferecer tudo isto?

A ideologia do *fast food* passa por oferecer comida barata, igual em qualquer loja e que tenha um menor custo possível para o comprador e para o retalhista. Para alcançar tudo isto as empresas optam por estandardizar (como se fosse uma linha de produção de uma fábrica) todos os procedimentos internos de modo a obterem o menor custo possível. Assim, são utilizados sempre os mesmos ingredientes, que são adquiridos em grandes quantidades conseguindo alcançar economias de custo. As refeições são preparadas utilizando métodos de preparação simples e equipamentos básicos. A apresentação do produto é semelhante em qualquer loja, utilizando sempre materiais económicos (exemplo: a comida é vendida em papel, cartões ou simples pratos; as lojas têm normalmente cadeiras e mesas de plástico; não oferecem serviço de mesa). E finalmente são utilizados recursos humanos de baixa formação, que recebem ordenados reduzidos.

Todos estes factores fazem com que as empresas consigam ter uma refeição rápida de realizar, com um baixo custo de produção, criando uma oportunidade de negócio única.

### 1.2.3 Tendências

Nos últimos anos têm surgido um conjunto de novas tendências no sector da restauração, que tem afectado o modo como o consumidor faz as suas escolhas.

Uma das mais importantes deve-se ao facto de haver uma crescente preocupação para consumir comida saudável, dando mais atenção ao teor calórico e às substâncias utilizadas (refeições menos gordurosas, com menos sal, etc.). Neste caso, observa-se que as grandes cadeias internacionais têm, não só incluído nos seus menus novas opções de refeições saudáveis (exemplo: sopas, saladas, sumos naturais, chá, iogurtes), como também alterado a forma como comunicam com o cliente (Gore, 2009; Skarnulis, Cop. 2000-2011; The Independent, 2010). Alguns exemplos desta tendência são: a Subway que alterou o seu *slogan* para “Eat Fresh” e a Pizza Hut que modificou o nome de algumas lojas para Pasta Hut, um tipo de restaurante que oferece menus saudáveis.

Existe também por parte dos mais diversos restaurantes a propensão para adicionar novos ingredientes aos típicos menus oferecidos. Actualmente é possível encontrar lojas de hambúrgueres, pizzas, sandes, etc. a introduzir novos ingredientes, misturar sabores e fundir diversos conceitos num só produto (exemplo: pizza bacalhau à brás, hambúrgueres com *fois gras*). Este movimento surge da evolução natural das marcas para reinventar os seus menus e dar ao cliente mais opções de escolha (Sated Epicture, 2010; Nutrition Unplugged, 2010).

Um outro movimento que se tem vindo a observar nos restaurantes de *fast food* é a extensão da sua oferta para o segmento dos cafés. A McDonald’s tem difundido por todo o mundo o McCafé e a Subway está a testar em alguns dos seus restaurantes o café da Seattle’s Best Coffee, uma subsidiária da Starbucks (Hugh, Cop. 2007-2008).

Também, nos últimos anos tem-se vindo a presenciar por parte das cadeias de retalho alimentar, a introdução dentro dos supermercados, de restaurantes de comida de baixo custo. O Continente e Pingo Doce são exemplos em Portugal. Nos EUA, a Wal-Mart tem disponíveis em alguns dos seus supermercados, restaurantes do McDonald’s (Sated Epicture, 2010).

Devido ao efeito globalização ocorrido nas últimas décadas, o *fast food* tem vindo a ser disseminado, em termos dos seus produtos e identidades culturais. Se antes era associado a hambúrgueres, pizzas e sandes, actualmente temos acesso a um conjunto de restaurantes convencionais, presentes nas áreas comerciais com ofertas de comida rápida e barata. Exemplos disto são as refeições típicas de vários países (japoneses, chineses, indianos), de

onde se inclui o restaurante Portugalia, de origem portuguesa.

Finalmente, uma das mais recentes tendências diz respeito a conceptualização do “*green fast food*” (Environment News Network, 2008). Esta ideologia prende-se com o facto dos restaurantes tornarem-se eficientes em toda a sua cadeia de valor, desde os produtos utilizados (biológicos e com um mínimo impacto para a sociedade), aos procedimentos internos (energia, água e equipamentos mais eficientes) e ao impacto no meio ambiente (diminuição da poluição e introdução de produtos recicláveis). Apesar desta tendência estar ainda em crescimento, será essencial nos próximos anos, não só devido à crescente consciencialização das pessoas para cuidar do meio ambiente, mas também das marcas para garantirem os seus certificados de qualidade.

#### 1.2.4 Dados do sector

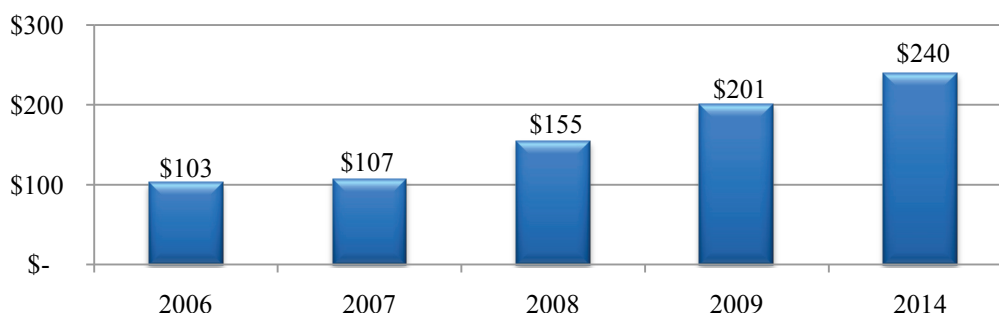
O sector do *fast food* a nível global tem vindo a manter um crescimento contínuo nos últimos anos apesar das taxas de crescimento anual terem abrandado ligeiramente.

Uma das razões deve-se ao efeito da globalização ocorrido ao longo dos séculos XX e XXI, que fez aproximar as várias nações e de certo modo alargar as escolhas gastronómicas, para além do que era típico de cada país. Se antes os hambúrgueres eram muito associadas à cultura americana, as pizzas a Itália e o *sushi* ao Japão, actualmente vivemos numa sociedade onde se fundem gostos e costumes, criando a possibilidade de no mesmo dia podermos usufruir de refeições oriundas de diferentes partes do globo. Ora, este desenvolvimento tem sido impulsionado não só pelo rápido desenvolvimento tecnológico que tem ocorrido nas últimas décadas, mas principalmente pela actuação das grandes cadeias internacionais de *fast food* que, desde o século XX, apostaram na expansão da sua actividade no estrangeiro.

Complementarmente, têm ocorrido um conjunto de mudanças sociais, já referidas anteriormente, que fizeram com que este sector se tornasse mais apelativo e transversal a todo o tipo de pessoas. Foi a transformação ocorrida na sociedade, aliada à evolução sucedida na standardização dos processos internos, que fez com que as pessoas optassem cada vez mais em comer fora de casa.

De acordo com o gráfico 1, é possível verificar que o valor global do *fast food*, tem vindo a aumentar substancialmente ao longo dos últimos anos, sendo previsto que em 2014 atinja os 240 biliões de dólares.

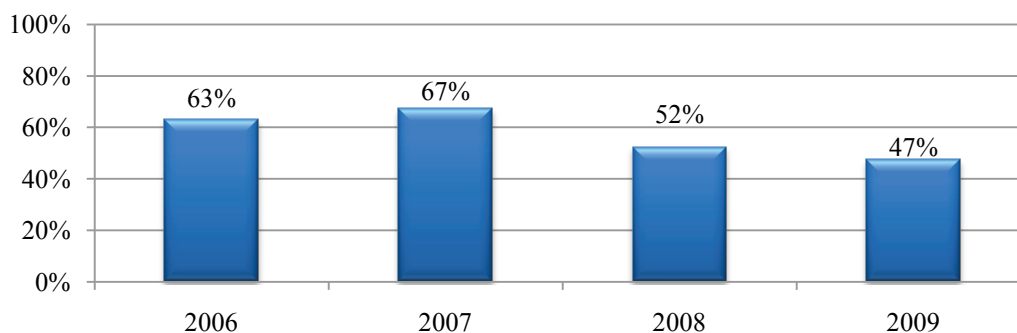
Gráfico 1 - Valor do mercado global do *fast food* (em biliões de dólares)



Fonte: Adaptado de The Free Library, 2007; Data Monitor, 2008; Data Monitor, 2009; Report Linker, 2010.

Realce-se ainda que o continente americano lidera a facturação deste mercado, apesar de nos últimos anos ter-se observado uma diminuição da sua importância. Através do gráfico 2, é possível constatar que no período 2006 a 2009 esse valor passou dos 63% para os 47%, respectivamente. A razão para a dominância deste continente deve-se à dimensão dos EUA e ao facto das maiores cadeias de *fast food* terem origem neste país, pelo que a sua actividade é maior e o mercado encontra-se mais desenvolvido. No que concerne ao decréscimo percentual verificado entre 2006 e 2009, a informação extraída do gráfico vai ao encontro da crescente dispersão e expansão do *fast food*, pelos restantes continentes. Essa expansão tem ocorrido não só em países de pequena dimensão, mas principalmente nas novas potências mundiais, como são a Rússia, Índia e China, o que permitiu alavancar o valor deste mercado fora do continente americano.

Gráfico 2 - Facturação do continente americano face ao mercado global do fast food (em %)



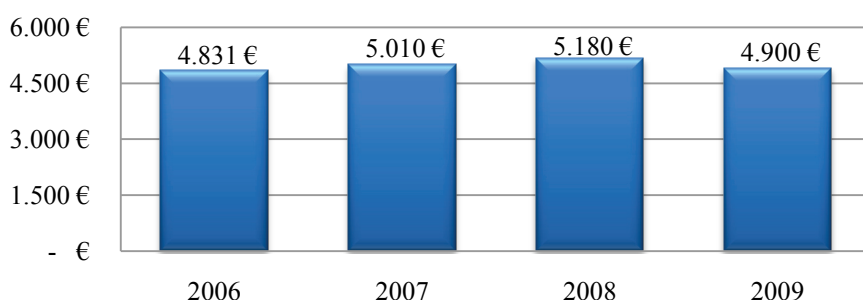
Fonte: Adaptado de The Free Library, 2007; Data Monitor, 2008; Data Monitor, 2009; Report Linker, 2010.



No que diz respeito a Portugal, podemos verificar um conjunto de informações mais precisas em relação a este sector.

Em termos das vendas do sector da restauração, podemos constatar através do gráfico 3 que, em 2009, houve uma quebra da corrente crescente que se verificava desde 2006, apresentando uma diminuição de 5,3% para os 4900 milhões de euros.

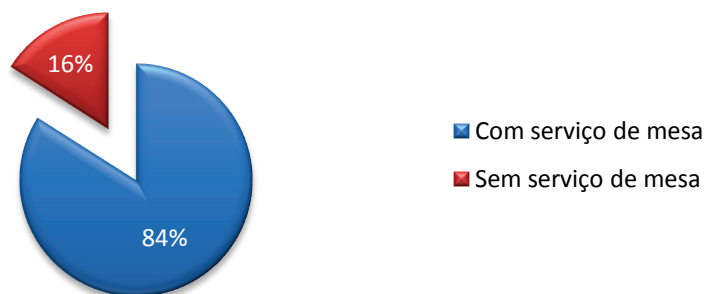
Gráfico 3 - Vendas do sector da restauração em Portugal (em milhões de euros)



Fonte: Adaptado de Tormo, <http://www.tormo.pt/noticias/7055/.html>, (Cop. 2010).

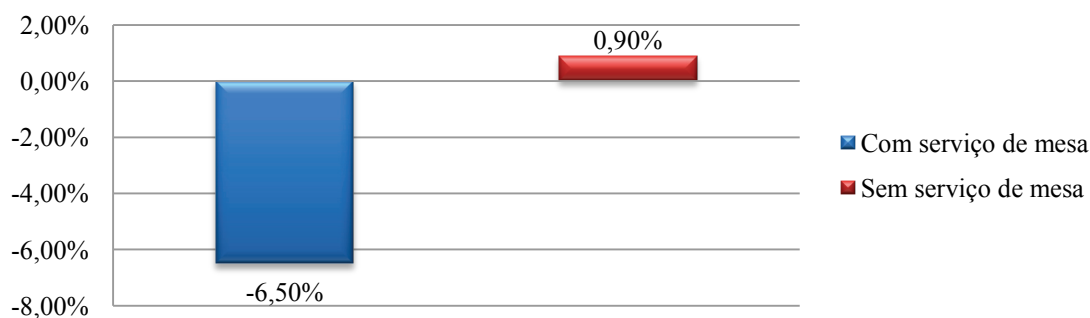
Se dividirmos este sector em duas secções, com e sem serviço de mesa nomeadamente, verificarmos através do gráfico 4 e 5, que a parte “com serviço de mesa” (que representava 84% do sector da restauração) obteve uma diminuição de 6,5% enquanto que a parte “sem serviço de mesa” alcançou um crescimento de 0,9% (responsável pelos restantes 16%).

Gráfico 4 - Distribuição das vendas do sector da restauração em Portugal, 2009 (em %)



Fonte: Adaptado de Tormo, <http://www.tormo.pt/noticias/7055/.html>, (Cop. 2010).

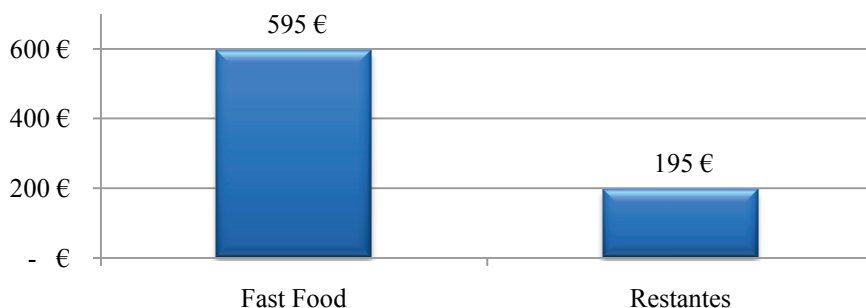
Gráfico 5 - Variação (2008-2009) das vendas do sector da restauração em Portugal (em %)



Fonte: Adaptado de Tormo, <http://www.tormo.pt/noticias/7055/.html>, (Cop. 2010).

Numa análise mais pormenorizada ao sector “sem serviço de mesa”, podemos ainda dividi-lo em duas partes - “fast food” e “restantes”. Através do gráfico 6, constata-se que em 2009, o *fast food*, teve uma facturação de 595 milhões de euros, ficando os restantes 195 milhões distribuídos por outros tipos de estabelecimentos.

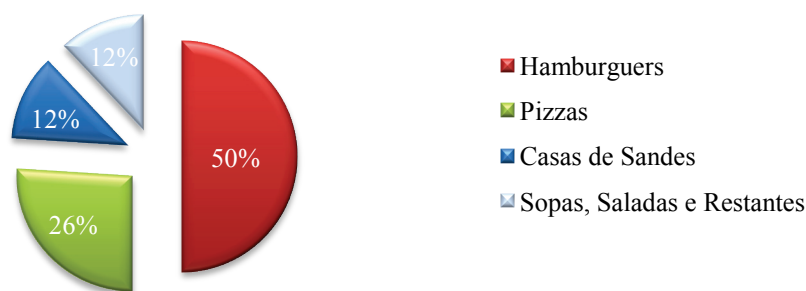
Gráfico 6 - Distribuição das vendas “sem serviço de mesa” em Portugal, 2009 (em milhões de euros)



Fonte: Adaptado de Tormo, <http://www.tormo.pt/noticias/7055/.html>, (Cop. 2010).

Em relação aos diversos tipos de *fast food* e pelo gráfico 7, verifica-se que em 2009 os restaurantes de hambúrgueres foram aqueles que obtiveram uma maior importância, representando 50% do volume de negócios deste subgrupo. Para além destes, encontramos com menor importância as pizzarias com 26%, seguido das casas de sandes com 12% e as lojas de sopas, saladas e restantes com 12%.

Gráfico 7 - Distribuição das vendas do “Fast Food” em Portugal, 2009 (em %)



Fonte: Adaptado de Tormo, <http://www.tormo.pt/noticias/7055/.html>, (Cop. 2010).

### 1.2.5 Concorrência

Os principais concorrentes do h3 são os restaurantes que servem refeições de hambúrgueres, segundo uma lógica de *fast food*, ou seja, comida de baixo custo servida de um modo rápido (concorrentes directos). Como concorrentes indirectos, encontram-se todos os restantes conceitos de comida rápida, que se assumem como substituíveis directos dos hambúrgueres. Nas seguintes tabelas podemos observar as principais marcas em cada categoria (tabela 1), bem como verificar alguns dados sobre as maiores cadeias mundiais de *fast food* (tabela 2).

Tabela 1 - Descrição dos principais concorrentes do h3 em Portugal

Concorrentes	Tipo de refeição	Marcas
Directos	Hambúrgueres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McDonalds's</li> <li>• Burger King</li> <li>• Burger Ranch (marca portuguesa)</li> </ul>
	Pizzas e massas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizza Hut</li> <li>• Telepizza</li> <li>• Il mercato di pasta</li> <li>• Quasi Pronti</li> </ul>
Indirectos	Sandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subway</li> <li>• Pans and Company</li> <li>• KFC</li> <li>• Companhia das Sandes</li> <li>• Hot Dog</li> </ul>
	Sopas, saladas e restantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loja das sopas</li> <li>• Go Natural</li> <li>• Vitaminas &amp; Companhia</li> <li>• Restaurantes Pingo Doce</li> <li>• Restaurantes locais de <i>fast food</i></li> </ul>

Fonte: Autor.

Tabela 2 - Dados das maiores cadeias internacionais de *fast food*, 2009

Concorrentes	Marca	Nº Lojas	% Lojas Franchisadas	Nº países presente	Vendas (bilhões)	ROE <sup>1</sup>
Directos	McDonald's	+ 32000	75%	117	22,745 \$	32,5%
	Burger King	+ 12000	90%	76	2,54 \$	20,5%
	Wendy's/Arby's	10259	75%	24	3,6 \$	0,22%
Indirectos	Subway	33 688	90%	93	11,3 \$	N.D. <sup>2</sup>
	KFC	16264	74%	108	17,8 \$	105% <sup>3</sup>
	Pizza Hut	13281	84%	92	9,6 \$	105% <sup>3</sup>
	Domino's Pizza	9000	95%	+ 60	1,4 \$	- 5,7%
	Taco Bell	5855	78%	20	7 \$	105% <sup>3</sup>
	Dairy Queen	5704	99%	24	2,5 \$	N.D. <sup>2</sup>

Fonte: Autor.

Nesta análise importa dar maior relevância aos concorrentes directos, como o McDonald's, Burger King e Wendy's, não só por serem identificadas ao conceito tradicional de hambúrgueres no pão, como também pela dimensão, reconhecimento e experiência que alcançaram neste sector.

O grande factor de sucesso destas marcas foi a capacidade de aliar a globalização do conceito *fast food*, a uma standardização e uniformização dos processos internos, permitindo-lhes oferecer ao consumidor a possibilidade de usufruir da mesma refeição em qualquer parte do mundo (exemplo: *big mac*, *whopper*, *classic single*). Além disto, o seu crescimento e expansão internacional focou-se no *franchising* do negócio, o que lhes permitiu uma rápida difusão da marca, da imagem, dos produtos e da sua cultura.

No geral, a oferta é muito semelhante, sendo caracterizada por um conjunto de menus, onde estão presentes o hambúrguer no pão e as batatas fritas. Complementarmente, todos eles têm uma imagem muito idêntica (com ligação à cor vermelha), pelo que são associáveis ao conceito tradicional de hambúrgueres no pão. Apesar destas similitudes, denota-se algumas diferenças (exemplo: operações, marketing, sabor) que fazem com que cada uma das marcas seja preferida/detestada por diferentes tipos de pessoas (Fastalk Consultants, Cop. 2005).

<sup>1</sup> ROE = Resultado Líquido/Capital próprio do accionista.

<sup>2</sup> Dados não disponíveis.

<sup>3</sup> Corresponde ao ROE da multinacional "Yum! Brands", a empresa gestora da marca.

Nos últimos anos, estas empresas tem vindo a apostar no desenvolvimento e expansão de produtos de modo a captar novos mercados. Uma das formas ocorreu através do lançamento de menus ajustáveis à cultura de cada país, no sentido de adaptar a sua oferta e simultaneamente dar identidade nacional à marca. Um exemplo é o McDonald's que na Índia não tem menus com carne de vaca e na França tem disponível vinho para acompanhar as refeições (Petrun, 2007). Outra das formas deveu-se às tendências de mercado que fizeram com que as cadeias de *fast food* alterassem os menus, ao nível dos ingredientes utilizados (introduzindo saladas e sopas) e do seu teor calórico (reduzindo as gorduras, sal, entre outros).

Em relação aos concorrentes indirectos, é de destacar principalmente os restaurantes de pizzas, massas, sandes, sopas e saladas por apresentarem uma oferta alternativa e expressarem uma maior dimensão neste mercado. Além destes, tem existido uma tendência crescente para a abertura de lojas que resultam de uma fusão de vários conceitos (exemplo: vender, saladas, sopas e sandes no mesmo local), criando uma oferta mais alargada de produtos, de modo a atingir uma pluralidade de pessoas. Todos estes conceitos encontram-se próximos das lojas de hambúrgueres, constituindo uma séria ameaça, dada a facilidade de mudança do consumidor e a grande variedade de opções disponíveis.

## 1.3 O h3

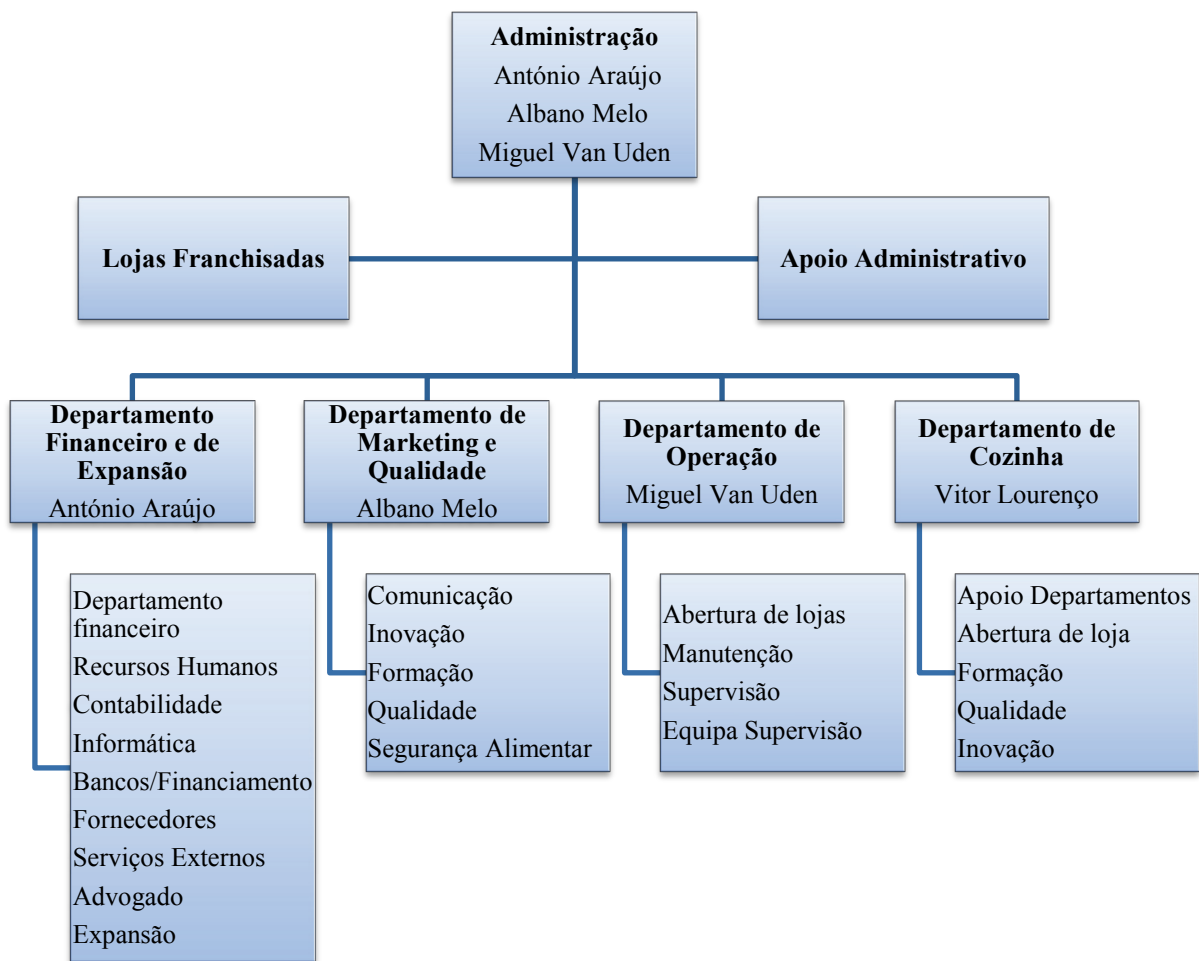
### 1.3.1 Origem da empresa

O conceito de negócio do h3-Hambúrguer Gourmet foi criado por três sócios e amigos, que decidiram abandonar a sua actividade profissional, para se dedicarem unicamente a gestão desta actividade. O negócio conta ainda com o apoio de um chefe de cozinha, que possui uma participação minoritária na sociedade.

A estrutura fundadora e gestora da empresa (ver figura 1) é constituída por:

- Miguel Van Uden, nascido em 1972, possui formação profissional em comércio e trabalhou durante muitos anos no ramo imobiliário (Cushman and Wakefield) e *merchadising*. Na h3 ocupa o lugar de director de operações;
- António Cunha Araújo, nascido em 1973, licenciado em Direito, exerceu a sua actividade durante 9 anos, tendo abandonado o seu emprego para se dedicar unicamente a gestão deste negócio. É o director financeiro e de expansão;
- Albano Homem de Melo, nascido em 1968 é também licenciado em direito. No entanto, nunca exerceu esta actividade, tendo se dedicado à actividade de criativo em agências de *marketing* e publicidade, o que lhe levou a ocupar o lugar de presidente da Young and Rubicam e director criativo da BBDO. É o director de marketing e qualidade;
- Vítor Lourenço, chefe de cozinha, é um profissional experiente e com grande reconhecimento no sector. É o director de cozinha.

Figura 1 - Organigrama geral do h3-Hambúrguer Gourmet



Fonte: h3, 2010.

O h3 teve início em 2006, data em que a ideia começou a ser criada e desenhada pelos seus sócios. Todo o processo de desenvolvimento do projecto e constituição da estrutura da empresa culminou no dia 7 de Julho de 2007, com a abertura da primeira loja no Dolce Vita Monumental (no Saldanha, em Lisboa).

No entanto, a inspiração para o conceito de negócio do h3, remonta a um restaurante anterior criado e gerido por estes três sócios. O restaurante Café 3, localizado na Avenida da Liberdade, em Lisboa, começou a ser projectado em Dezembro de 2003, tendo a primeira e única loja sido aberta em Maio de 2004.

Desde o início, teve um posicionamento e um *target* focado para um segmento de mercado muito específico, visto que pretendia vender um conceito de comida *gourmet*, apostando na excelente qualidade dos ingredientes utilizados em troca de um preço mais elevado. Apesar do restaurante ter alcançado algum reconhecimento, a grande maioria dos seus clientes eram

as pessoas que trabalhavam naquela zona da cidade, o que fazia com que este apenas mantivesse vendas aceitáveis durante os almoços dos dias úteis e os jantares de sexta-feira. Este era assim um negócio com uma operação semelhante ao de um restaurante convencional, com muitas referências específicas, mas com uma facturação que não correspondia às expectativas e ambições dos seus sócios.

Com o desenrolar da actividade do restaurante, estes verificaram que o menu dos hambúrgueres *gourmet* (que era servido no prato com arroz e batatas frescas, fritas no momento) era aquele que mais se destacava e pelo qual a maioria das pessoas recorria ao “Café 3”. Foi a partir desta constatação e da facturação do restaurante estar abaixo das expectativas, que surgiu a ideia de criar um conceito que tivesse como base apenas os hambúrgueres *gourmet*, mas que não se limitasse a um *target* de pessoas com maior poder de compra. António Araújo (2010), um dos sócios fundadores, em entrevista conduzida pelo autor (ver anexo 1) tinha a convicção de que, independentemente das pessoas terem de comer rápido e barato, não significa que tenham de comer mal. Seguindo esta concepção, os três sócios uniram esforços e iniciaram todo o processo de inovação, de modo a transportar um hambúrguer pouco convencional para o mercado do *fast food*.

Assim em 2006, iniciou-se a criação desta nova ideologia, no sentido de conceber uma marca que fosse, não só uma oferta diferenciadora no *fast food*, mas também um contraste à ideia convencional de hambúrgueres proporcionada pelas grandes cadeias internacionais. De referir ainda que, os sócios optaram por encerrar o restaurante Café 3 pelo facto deste não permitir conciliar o mesmo tipo de operações do h3.

### 1.3.2 Fundação e expansão

O h3 foi fundado com o objectivo de se tornar numa cadeia de lojas próprias, detidas pelos seus sócios, utilizando capitais próprios como fonte de financiamento.

Esta forma de abertura ocorreu inicialmente nas duas primeiras lojas, visto que existia alguma incerteza em relação à viabilidade do negócio, pelo que o reconhecimento da marca era insuficiente para permitir o financiamento através de capitais alheios. No entanto, este panorama foi-se alterando e com o aumento da visibilidade da marca no mercado, esta conquistou a confiança da banca para financiar a abertura das lojas seguintes. Importa ainda referir que o investimento médio por loja – que inclui todos as obras, equipamentos e materiais necessários para colocar o restaurante pronto a ser utilizado – é de,



aproximadamente, 250 000 euros.

Quando os fundadores do h3 iniciaram o desenvolvimento deste negócio, pretendiam apenas ter os restaurantes como uma rede de lojas próprias, centrando a sua actividade na zona Centro do país. No entanto, a marca foi ganhando reconhecimento, as vendas foram crescendo sustentadamente e começaram a abrir-se novas perspectivas de expansão. À medida que a expansão se intensificava, os sócios aperceberam-se que a zona Centro não teria capacidade para o número de lojas pretendidas, pelo que o seu crescimento teria de passar pelas restantes regiões. Deste modo, decidiram alterar a ideia inicial do projecto e avançar para a região Norte do país, com a abertura de duas lojas.

Apesar destes restaurantes terem obtido uma óptima aceitação por parte do público, a administração desde cedo verificou que ainda não possuía recursos, estrutura ou meios para acompanhar de perto as operações na zona Norte. Além disto, o facto de estarem focados na região Centro, não lhes permitia ter capacidade para explorar novas oportunidades nas restantes regiões. Tendo em conta estas evidências, decidiram abandonar a ideia inicial, de manter o negócio como uma cadeia de lojas próprias, e avançar para o *franchising* do negócio. António Araújo (2010), director financeiro, referiu em entrevista conduzida pelo autor (ver anexo 1) que não queriam franchisar o negócio e que foi um trabalho árduo para os convencer a seguir esta política, no entanto era o que fazia mais sentido naquele momento.

O primeiro franchisado ficou com a gestão das lojas já existentes no Norte, bem como com o direito à abertura de novos restaurantes em todo o território situado acima de Coimbra. Este franchisado tem manifestado uma grande organização e uma boa contribuição para os resultados consolidados do grupo, contanto no final de 2010 com um total de 10 lojas.

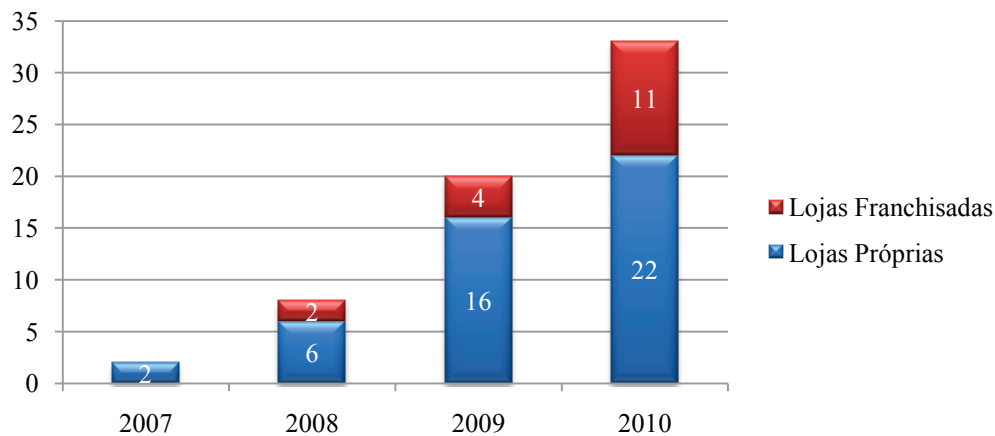
Embora a aposta no *franchising* na região Norte tenha obtido os objectivos desejados, a empresa decidiu não franchisar mais o negócio no território de Portugal continental. Tal decisão deveu-se ao facto do h3 ter continuado a expandir-se internamente, o que permitiu ganhar capacidade para acompanhar as operações nos restantes distritos. Além disto, a rentabilidade registada permitiu alcançar uma autonomia financeira suficiente para suportar a abertura das novas lojas.

No entanto, o modelo de *franchising* está em aberto na expansão planeada para as regiões autónomas dos Açores e da Madeira, sendo que nesta última encontra-se já aberto, desde Dezembro de 2010, o primeiro restaurante da marca. Neste caso, a administração do h3 optou que a marca chegasse a esta região segundo a orientação de uma empresa local, que gerisse as

operações sem necessidade de transferir recursos humanos da sede.

No gráfico seguinte é possível observar a evolução do número de lojas próprias e franchisadas deste a abertura do h3.

Gráfico 8 – Evolução do número de lojas próprias e franchisadas do h3



Fonte: h3, 2010.

A partir do enorme sucesso que a marca obteve no território continental, as ambições dos sócios foram sucessivamente crescendo, de modo que o objectivo inicial de ter 10 lojas, foi progredindo para as 30 e hoje já pensam nas 100, 200 e 300 lojas (António Araújo, 2010, em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1). No entanto, o facto do mercado português encontrar-se maduro e possuir muitas marcas de *fast food* estabelecidas, limita a possibilidade de manterem o crescimento pretendido. Foi por acreditarem que o mercado português não conseguirá suportar muito mais do que 50 lojas h3 e por não quererem canibalizar o conceito, que os sócios decidiram partir para uma expansão internacional.

O processo de expansão internacional, que tem sido desenvolvido nos últimos meses, constitui a base do caso de estudo, no sentido de pretender definir a estratégia da empresa numa perspectiva global. Após alguns estudos, os sócios decidiram que a Polónia seria o primeiro mercado a expandir, pelo facto de ser um país que está preparado (caso a marca tenha uma boa aceitação) para desenvolver o conceito tal e qual foi desenhado para Portugal, ou seja, para os *food courts* dos centros comerciais. Este país, com cerca de 39 milhões de habitantes, é muito frio o que faz com que exista pouco comércio de rua. Em contrapartida, possui *shoppings* muito grandes que geram enormes quantidades de tráfego. Além disto, é um mercado menos maduro que o português, onde a concorrência é menos agressiva, criando

maiores expectativas para o sucesso do negócio (António Araújo, 2010, em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1).

A concretização desta ideia foi já posta em prática em Janeiro de 2011, com a inauguração do primeiro restaurante em Varsóvia, na Galeria Mokotów. A abertura desta loja resultou através de uma *joint venture* feita com uma empresa local e outra empresa portuguesa, entrando o h3 como sócio minoritário. Neste país, o investimento por loja tem um valor aproximado de 350 000 euros, sendo que, nesta primeira loja a administração do h3 tem uma participação de 40% (cerca de 150 000 euros), ficando o restante repartido pelos outros dois parceiros.

Considerada pelos sócios a melhor estratégia para uma primeira expansão internacional, esta forma permite conciliar o apoio aos parceiros estrangeiros e um acompanhamento próximo do negócio, de modo a gerir a evolução da marca e o *feedback* dados pelos consumidores. Um outro aspecto preponderante foi o facto de permitir minimizar o risco de investimento inerente à entrada inicial num mercado desconhecido.

Além da Polónia, a empresa pretende expandir durante 2011 para Espanha, num acordo com o grupo VIPS, um operador especializado na gestão de cadeias de restauração. A Espanha surge por ser um mercado próximo de Portugal e por ter uma cultura, em termos gastronómicos, semelhantes à portuguesa. Note-se também que existe uma grande expectativa deste operador, já conhecedor do mercado, de que o conceito poderá ser bem aceite por parte do público espanhol.

O h3 vive um momento de alguma expectativa em relação ao *feedback* que será dado pelas novas lojas no mercado polaco e espanhol. Apesar dos sócios acreditarem que a sua ideia irá vingar fora de Portugal, será a resposta dada por estes dois mercados que irá ditar o futuro da marca e os moldes com que esta se poderá desenvolver. Embora a marca esteja a explorar o negócio de diferentes formas (lojas próprias, *franchising* e *joint venture*), António Araújo, refere que "o objectivo, tanto em Portugal como no estrangeiro, será o de ter mais lojas próprias do que em *franchising*" (Económico TV, 2010).

### 1.3.3 Conceito

António Araújo referiu ao Food and Solutions (Abril 2009), que existiram 5 lições que foram determinantes no desenvolvimento do conceito de negócio e na sua capacidade para arriscar neste projecto. Elas são:

1ª Lição - Observar atentamente e perceber ao que vêm os clientes:

- “Percebemos que o prato que mais saía no Café 3 era os hambúrgueres e começamos a pensar numa hipótese de transformar aquilo num negócio de comida rápida”;

2ª Lição - A conjuntura económica foi alheia à decisão:

- “A restauração rápida não sofre tanto com a crise devido ao preço mais atractivo e às frequentes promoções”;

3ª Lição - Especialização – As lojas h3 apenas vendem hambúrgueres:

- “Aqui no *fast food*, especificamente, o que se assistiu nos últimos anos foi uma estagnação, não foram aparecendo conceitos novos, foram aparecendo cópias do que já havia, o que é uma pena. O *food court* de um centro comercial tem de funcionar como um conjunto de ofertas que sejam diferenciadas”;

4ª Lição - Qualidade máxima possível:

- “Desde a idealização do conceito h3 que a aposta foi na qualidade, em tudo: imagem; serviço; fornecedores; localização; etc.”;

5ª Lição - Não ter medo:

- “A chave foi, dizem, fazer tudo desde o início como se de uma grande marca se tratasse, porque afinal era disso que na altura queríamos e queremos ser”.

É igualmente importante realçar que os hambúrgueres h3 tiveram como principal inspiração as tendências seguidas, nos últimos anos, pelos grandes chefes de Nova Iorque e Londres que começaram a incluir nas suas ementas hambúrgueres elaborados com ingredientes *gourmet*. Esta inovação fez com que o hambúrguer deixasse de ser visto apenas como uma porção de carne picada, transformando-se numa refeição de qualidade, onde podem ser realizadas um conjunto de combinações originais e sofisticadas.

Foi a partir destas máximas que estes se orientaram para criar um novo conceito que fosse simples de realizar ao nível das operações, mas que simultaneamente oferecesse aos clientes um produto diferenciador em todos os aspectos. Essa oferta pode ser analisada na tabela 3, onde se compara a oferta tradicional, criada e desenvolvida pelas grandes cadeias internacionais de hambúrgueres, em contraste com a oferta do h3.

Tabela 3 - Comparação entre a oferta tradicional e a oferta do h3

Factores de comparação	Oferta tradicional (McDonald, Burger King)	Oferta h3 Hambúrguer Gourmet
Modo de servir	No pão em caixas ou papéis descartáveis	Num prato de porcelana aquecido com talheres
Tipo de carne/peso	Congelada/ 100 gr.	Fresca/ 200 gr.
Modo de preparação	<i>Standard</i>	Mal, médio ou bem passado
Acompanhamento extra	Batatas congeladas, fritas aos palitos	Arroz <i>thai</i> , batatas frescas - fritas às rodelas, salada e esparregado
Molhos	Industriais ( <i>ketchup</i> , maionese, mostarda)	Feitos internamente com produtos frescos
Acompanhamento do hambúrguer	Cebola, <i>pickels</i> , bacon, alface, tomate, etc.	Ovo estrelado, ovo escalfado, espinafres frescos ou <i>foie gras</i> fresco
Bebidas	Industriais (coca-cola, <i>ice tea</i> , etc.) e café	Industriais e naturais (limonada e chá gelado); não servem café
Sobremesas	Gelados, tartes	Profiteroles, <i>coulant</i> de chocolate
<i>Target</i>	Infanto-juvenil	Adulto exigente
Imagem/Cor	<i>Fast food</i> tradicional /Vermelho	<i>Fashion e gourmet</i> / Azul
Conceito	Americano	Português

Fonte: Autor.

Um dos principais aspectos diferenciadores do conceito, é a capacidade de servir uma refeição de hambúrgueres *fast food*, num prato e com talheres, característica que não é praticada pelos restantes concorrentes directos. Este tipo de prática é inerente à cultura portuguesa, o que faz com que os clientes tenham uma grande apetência e preferência para consumir refeições de garfo e faca. No entanto, não é tão habitual em outros países, onde as pessoas estão familiarizadas com outro tipo de práticas.

Apesar deste aspecto poder ser visto como um entrave à entrada em alguns países, os sócios do h3 acreditam que as pessoas estão sempre dispostas a mudar para melhor. Um dos directores (António Araújo, 2010, em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1) menciona que não acredita que uma pessoa que come num prato de porcelana com talheres mude para um prato de plástico ou de papel, mas que o contrário possa acontecer. Tal

acontece porque, na sua opinião, actualmente as pessoas estão mais abertas a experimentar novos conceitos e a mudar para aqueles que oferecem uma refeição de melhor qualidade, mesmo num produto tão banal como são os hambúrgueres.

### 1.3.4 Marketing

#### 1.3.4.1 Marca

A marca “h3” surgiu por influência do restaurante Café 3, seguindo a mesma lógica de juntar o nome do conceito com o número de sócios do negócio. Inicialmente idealizado para “hc3” (hambúrguer do café 3), acabou por ser adaptado para “h3”, já que a notoriedade do anterior restaurante era residual, não criando valor à nova marca.

Em termos do logotipo (ver figura 2), foi utilizado o mesmo modelo do “3” presente no símbolo do Café 3, que representa igualmente um “g” de *gourmet*. Logo, foi criado um efeito de duas perspectivas de leitura, nomeadamente de “h3” e “hg”.

Figura 2 - Logotipo do h3



Fonte: h3, 2010.

Em termos das cores foi escolhido o azul, o branco e o bordô por serem tons que não existiam nos *food courts*, criando um contraste às cores tipicamente usadas nestes espaços (o vermelho, o preto, o amarelo, o verde, entre outras). São ainda utilizadas grandes caixas de luz azul, com uma luminosidade muito intensa, de modo a sobressair das restantes lojas e causar uma lufada de ar fresco para um negócio de hambúrgueres, referiu António Araújo (2010), em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1.

No que se refere ao *slogan*, foi escolhido o “*Not so fast food*” no sentido de ser uma oposição ao método tradicional de *fast food*. A sua ideia principal não se refere à rapidez do serviço, nem ao tempo dispendido a comer uma refeição, mas sim, com as sensações presenciadas ao usufruir de uma refeição de qualidade. O que o novo sistema tem em comum com o anterior é a sua capacidade de servir refeições *low cost* num curto período de tempo. No entanto, distingue-se por ir contra a ideia existente de que o *fast food* é uma “comida de plástico”, não saudável e de baixa qualidade.

A marca h3-Hambúrguer Gourmet e o seu logotipo estão já registados em Portugal e a nível comunitário, sendo o próximo passo o registo internacional na WIPO (World Intellectual Property Organization).

#### 1.3.4.2 Produto

O prato do h3 é constituído por um hambúrguer, acompanhado de arroz *thai* e/ou batatas fritas, preparadas na momento. Estes alteram-se consoante os ingredientes utilizados na sua confecção, criando assim oito diferentes especialidades, nomeadamente: grelhado, com molho, *champignon*, *tuga*, *benedict*, *cheese*, *french* e *super bread*.

Como acompanhamento extra existe o esparregato de espinafres e a salada com molho de vinagreta. Quanto às bebidas, além das industriais (coca-cola, sprite, fanta, cerveja, vinho a copo), estão disponíveis a limonada e o chá gelado, que são preparados diariamente em cada loja. No que toca às sobremesas existe a possibilidade de usufruir de profiteroles ou do *coulant* de chocolate.

O menu do h3 é assim constituído por um dos pratos, acompanhado de uma bebida. De referir ainda que os restaurantes não servem café, pelo facto de não estar no seu *core business* e por considerarem que nos *shoppings* já existem especialistas que tiram em exclusivo café de boa qualidade.

#### 1.3.4.3 Comunicação

O h3 opta por canalizar a maior parte do orçamento do departamento de marketing para comunicação a nível interno em detrimento da comunicação a nível externo.

A nível externo, a comunicação para o consumidor é feita principalmente na plataforma online, onde esta dispõe do site ([www.h3.com](http://www.h3.com)) e da presença na rede social Facebook, para

apresentar todos os produtos e manter o público-alvo a par das novidades. Pontualmente, são também feitos anúncios focados numa determinada região (para anunciar a chegada da marca) e publicidade dentro dos *shoppings*. A empresa opta por não investir em publicidade noutros meios de comunicação social, como os jornais e a TV.

A nível interno, a política da empresa passa por investir na comunicação com os seus colaboradores, de modo a que estes sintam orgulho em trabalhar para a h3. Para atingir estes objectivos são dadas bonificações para simultaneamente, transmitir os valores da organização e compensar os colaboradores pelo seu empenho. A empresa possui um sistema de avaliação por pontos, que atribui uma compensação monetária aos funcionários que obtiverem uma melhor pontuação durante o ano. Complementarmente, esta tem vindo a estabelecer acordos com entidades de saúde para que os colaboradores tenham acesso a seguros de saúde em diversas especialidades.

Têm ainda sido realizadas festas temáticas, em discotecas da cidade de Lisboa. Um exemplo desta actividade foi a celebração do 3º aniversário da marca (no dia 7 de Julho de 2010), em que foram convidados todos os 550 colaboradores. Esta festa, que teve bar aberto para todos os convidados, decorreu de um modo muito informal, sem nenhum discurso por partes dos sócios fundadores, tendo apenas o objectivo de oferecer um momento de descontração e diversão para todos.

Os sócios da empresa acreditam que grande parte do seu sucesso deve-se aos colaboradores e por isso é importante que eles se sintam parte de uma comunidade valorizada, que passem uma boa imagem da marca e que sejam a cara do h3, porque eles são os seus embaixadores (António Araújo, 2010, em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1). Como tal, consideram de extrema importância que estes se sintam satisfeitos e orgulhosos de trabalhar no h3, porque isso reflectir-se-á no momento que o cliente pedir a sua refeição.

#### **1.3.4.4 Preço**

O h3 pretende oferecer uma refeição *fast food* de valor superior, criando uma proposta de “*value for money*” pela óptima relação preço-qualidade. Assim, todos os produtos são ligeiramente mais caros do que os praticados pela concorrência directa. Os pratos individuais variam entre os 5,50€ e os 9,00€, enquanto as sobremesas, situam-se entre os 1,95€ e os 2,75€. Em relação aos menus combinados, estes têm um intervalo entre os 5,95€ e os 9,50€.

O ligeiro aumento do preço dos produtos em relação aos principais concorrentes vai ao



encontro da estratégia diferenciadora da marca. Esta política pretende justificar o tipo de produtos que são colocados nos menus (exemplo: o *fois gras*, os cogumelos frescos, vinho do porto) e a mensagem que pretendem transmitir (uma oferta mais valiosa do que a da concorrência).

#### 1.3.4.5 Distribuição

Os produtos do h3 são distribuídos directamente nas lojas presentes por todo o país e de um modo indirecto, através da entrega ao domicílio realizada por uma empresa parceira.

Em relação às lojas a empresa definiu três *layouts* diferentes, que se adaptam ao espaço disponível em cada centro comercial, em termos do número de caixas de venda, da distância frontal da unidade, da área ou da sua localização no *food court*. Uma das grandes preocupações da empresa no desenho dos *layouts*, foi o de diminuir o tempo de atendimento por cliente, desde a retirada do seu tabuleiro até ter a refeição pronta a sair da caixa. As monitorizações que têm sido feitas mostram que a média é de 30 segundos por cliente, apesar de já terem conseguido um tempo recorde de 17 segundos.

Inicialmente, a ausência de espaço nos centros comerciais de grande dimensão aliada ao desconhecimento da marca criaram um entrave para o h3 estar presente nos melhores *shoppings*. A alocação em espaços secundários ocorreu sobretudo porque a empresa, numa fase inicial, não tinha demonstrado reputação suficiente para convencer os grandes *shoppings* de que a sua entrada seria vantajosa para ambas as partes. Um exemplo disto, é o facto de ainda não terem conseguido colocar uma loja no Centro Comercial Vasco da Gama, que é um dos mais pretendidos do país e que tem a maior afluência de pessoas. No entanto, esta perspectiva tem vindo a mudar devido ao sucesso do negócio, fazendo com que actualmente tenham lojas nos mais importantes centros do país (exemplo: Centro Comercial Colombo, Cascais *Shopping*, Oeiras Parque, Norte *Shopping*).

Quanto à localização geográfica, o objectivo passou por colocar lojas em diferentes espaços no sentido da ausência de vendas numa localidade ser compensada por outras. Na fase inicial, quando apenas tinham lojas nos pequenos *shoppings*, existia uma grande quebra das vendas aos fins-de-semana e feriados, porque estes centros tinham pouco movimento nestes períodos. No entanto, com a expansão para os *shoppings* de maior dimensão, a empresa conseguiu alterar este desfasamento, pois estes centros captam muitas pessoas ao fim-de-semana. Apesar de existirem poucos *shoppings* que sejam tão rentáveis ao jantar como ao almoço e de

existirem ainda menos que sejam tão fortes ao fim de semana como são durante a semana, actualmente o h3 mantém um equilíbrio estável no número de refeições médias diárias, não existindo uma grande diferença entre um dia útil e um fim-de-semana.

Ainda no capítulo da localização das lojas, o h3 está a explorar uma nova vertente, através da abertura de lojas de rua, localizadas nos centros das cidades. Este novo tipo de loja está em fase de desenvolvimento, estando previsto em 2011 a abertura de duas lojas em Lisboa, mais precisamente no Parque das Nações e na zona histórica do Chiado. Este novo modelo, vai introduzir algumas inovações nos produtos oferecidos (mais sobremesas e extras), que são decorrentes das particularidades de uma loja de rua e da necessidade de ter uma oferta mais alargada.

No que concerne à distribuição indirecta, o h3 tem como parceiro a empresa “No menu”. Esta organização, especializada na entrega de refeições ao domicílio, está presente em 16 cidades de Portugal continental. A actividade da empresa passa por levar ao domicílio refeições de uma gama de restaurantes pré-seleccionada (onde se inclui o h3), que pode ser encomendada directamente no seu site ([www.no-menu.com](http://www.no-menu.com)) ou por telefone.

### **1.3.5 Recursos Humanos**

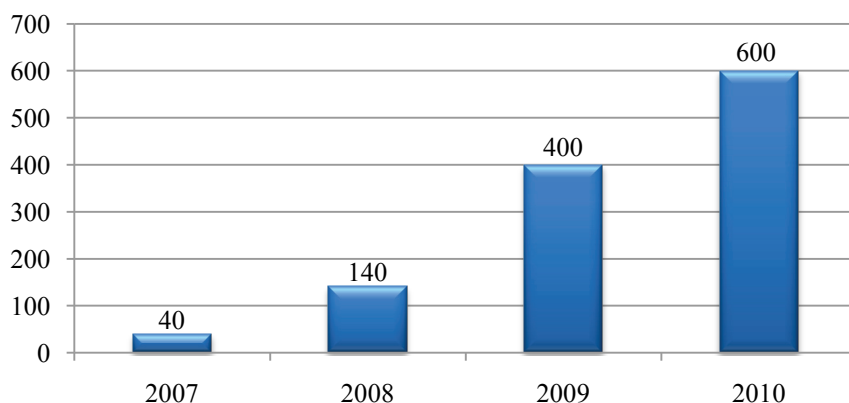
Os recursos humanos são um dos aspectos a que a empresa reserva mais importância no seu dia-a-dia, investindo muitos recursos na sua formação.

Todos os funcionários que trabalham nas lojas têm formação aproximada de um mês, que é desenvolvida entre o centro de formação da empresa e as lojas. Esta formação é dividida em três fases, designadamente: teórica - onde são apreendidos todos os procedimentos que terão de cumprir para desempenhar correctamente as suas tarefas; teórico-prática, onde se praticam as funções de cada tarefa; e prática – realizada através do estágio nas lojas.

Os cursos de formação estão divididos em módulos específicos para cada função e módulos gerais que são apreendidos por todos. É dada aqui uma especial atenção à vertente do contacto com o cliente, pelo que são dadas formações para melhorar a simpatia, rapidez e cordialidade do atendimento, o cuidado a ter com a comida e a apresentação física dos colaboradores. Em relação à formação dos gerentes de loja, esta ocorre durante um período mais longo em formato intensivo, devido à necessidade dos mesmos compreenderem o processamento de toda a cadeia de abastecimento e funcionamento das lojas.

A partir do gráfico 9, podemos verificar que o número global de colaboradores da empresa tem vindo a manter um crescimento intensivo, devido à necessidade de contratar pessoas para abertura das novas lojas.

Gráfico 9 - Evolução do número de colaboradores do h3



Fonte: h3, 2010.

Em relação aos colaboradores presentes no escritório, tem-se assistido também a um aumento gradual, justificado pela preocupação da empresa em contratar sempre mais pessoas do que aquelas que são precisas no momento, de modo a antecipar o desenvolvimento da organização. Em Junho de 2010, cerca de 20 pessoas, desempenhavam funções na sede situada na Rua Joshua Benoniel, nº 6 em Lisboa. No entanto, este número está em constante crescimento, visto que estão a ser desenvolvidos alguns departamentos, com vista ao futuro da organização. Durante 2011, vão ser ampliados com maior incidência: o departamento de marketing, de modo a assistir a internacionalização; e o departamento de controlo e segurança alimentar, de forma a acompanhar a implementação e cumprimento de regras de segurança e higiene alimentar.

### 1.3.6 Cliente

Em relação ao *target* o h3 pretende ser transversal a todo o tipo de pessoas (António Araújo, 2010, em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1).

Um dos modos de seguir esta orientação é o facto de não oferecer nenhum menu de criança, ao contrário do que é feito pela concorrência directa. Esta decisão teve também o objectivo de

simplificar todo o processo operacional, em termos da utilização da mesma referência de carne para todos os menus. Inicialmente optaram por produzir um hambúrguer mais pequeno (de 150gr.) para o menu *bread* e um normal (de 200gr.) para os restantes pratos. No entanto, abandonaram este processo, visto que ao terem dois tipos de hambúrgueres, necessitavam de manter duas linhas de produção, o que levava a ter uma logística e operação mais complicada.

Sendo a política da empresa o KIS (*keep it simple*), optaram por produzir apenas um tamanho (de 200 gr.), de modo a manter uma única operação e assim ganhar tempo e espaço dentro da loja. Além disto, conseguem obter menos desperdícios, uma vez que é mais fácil escoar o que fica em *stock* para o dia seguinte.

No geral e ao contrário dos restaurantes tradicionais de hambúrgueres, que têm uma incidência no sector jovem, o consumidor do h3 é muito variável. Apesar de o conceito ser consumido por diferentes faixas etárias, o cliente tipo do h3 é, na maior parte das vezes, o adulto que exige uma refeição saudável, servida rapidamente e com preço económico. Os sócios do h3 mencionam que não pretenderam restringir os seus produtos a um segmento de mercado específico, no sentido de se diferenciarem das restantes cadeias internacionais de hambúrgueres. Como tal, referem que os seus clientes são todas as pessoas que se deslocam aos espaços comerciais e que consomem os vários conceitos lá existentes, de modo que há uns dias que preferem o h3 e há outros dias em que não (António Araújo, 2010, em entrevista conduzida pelo autor – ver anexo 1).

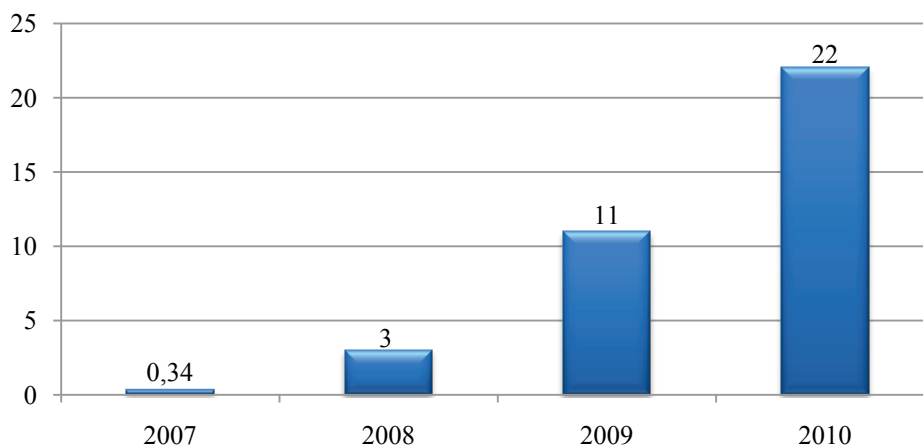
Em termos do posicionamento do h3 no mercado do *fast food*, este pretende ser visto como uma refeição *gourmet low cost*. A ideia central passa por apresentar um menu que se distinga pela qualidade dos produtos oferecidos e pelo modo de preparação da comida. Contudo, visto que se trata de um conceito *fast food*, é expectável que os preços sejam inferiores aos praticados nos restaurantes convencionais (com serviço de mesa). Em suma, a empresa pretende transmitir numa só mensagem a possibilidade de conciliar uma refeição *gourmet* a um preço competitivo, de modo a criar uma refeição valiosa.

### 1.3.7 Indicadores Económicos

O sucesso alcançado pelo h3 na criação de um conceito inovador tem sido reflectido também a nível financeiro. Com cerca de 4,5 milhões de hambúrgueres vendidos até ao final de 2010, a cadeia de hambúrgueres tem vindo a superar os objectivos delineados, tendo duplicado a sua facturação no período 2009-2010. No gráfico 10, podemos verificar a evolução do volume de

negócios desde a inauguração da primeira loja a 7 de Julho de 2007 até ao final de 2010.

Gráfico 10 - Evolução do volume de negócios do h3 (em milhões de euros)



Fonte: h3, 2010.

Este rápido crescimento tem ocorrido não só devido à abertura de novos restaurantes, como também pelo aumento de vendas por loja. Um exemplo desta realidade é a primeira loja do h3, no Dolce Vita Monumental Saldanha, que aumentou o número de refeições médias diárias de 500 para 700 unidades de 2008 para 2009, respectivamente. O número médio global de refeições, vendidas diariamente entre todas as lojas, seguiu também esta tendência, passando dos 5000 para os 7000 no período entre 2009 e 2010.

Em relação aos restantes indicadores financeiros, presentes no balanço e na demonstração de resultados, a empresa tem como política não divulgar para o exterior, visto que é uma sociedade anónima e não tem obrigação de o fazer.

#### **1.4 Recapitulação do problema**

Em Julho de 2007, surgiu um conceito inovador que iria revolucionar as refeições de hambúrgueres disponíveis nos centros comerciais. Com a inspiração dos chefes de Nova Iorque e a experiência adquirida no restaurante Café 3, três amigos decidiram surpreender o mercado e abrir o h3-Hambúrguer Gourmet. Com o sucesso alcançado em Portugal, os sócios viram-se agora para o estrangeiro com o desejo de tornar o h3 numa cadeia internacional.

O problema em estudo prende-se com a necessidade de adaptar toda a formulação estratégica

do h3, de acordo com o desenvolvimento internacional pretendido para o negócio. Para responder a estes pontos serão analisadas as seguintes questões:

### **1. Análise interna, externa e transversal (interna/externa)**

Escolher um conjunto de ferramentas de análise para avaliar a organização a nível interno, de mercado e da interacção que surge entre estas duas partes. Esta investigação permitirá determinar a competitividade da empresa e o tipo de movimentos a seguir.

### **2. Formulação estratégica**

Tendo por base a informação extraída do ponto anterior, definir um conjunto de declarações estratégicas, como: visão, missão, factores críticos de sucesso, valores, objectivos gerais, e objectivos SMART. Estas declarações permitirão estabelecer o destino para a organização.

### **3. Opções estratégicas**

Estudar as opções estratégicas em relação à vantagem competitiva, posição competitiva e direcção estratégica. Este estudo permitirá escolher o caminho mais adequado, face ao destino previamente definido.

### **4. Movimentos estratégicos internacionais**

Determinar o modo de expansão internacional do negócio, em termos da modalidade de internacionalização, tipo de estratégia e orientação de gestão da empresa. Esta vertente estabelecerá os tipos de movimentos a seguir aquando da internacionalização do negócio.

### **5. Implementação internacional**

Elaborar um plano de acção para actuar a nível internacional. Esta análise permitirá adaptar ou standardizar as variáveis presentes nos 7 P's do marketing, às especificidades do mercado estrangeiro.

## 2 Nota Pedagógica

### 2.1 Público-alvo

O caso de estudo apresentado resulta da expansão internacional do h3 e da necessidade de adequação da sua estratégia a uma perspectiva global, constituindo portanto um desafio às pessoas que interagem com as ciências de gestão.

Em primeiro lugar o caso está direccionado aos estudantes de licenciatura e mestrados de continuidade em Gestão, no domínio da Estratégia Empresarial, Marketing, Empreendedorismo e Gestão Internacional. Neste âmbito, o caso funcionará como uma ferramenta de estudo e de aprendizagem, para que através de um exemplo real, os alunos possam praticar as competências que estão adquirindo. Este permitirá desenvolver capacidades para examinar um problema empresarial, desenvolver soluções exequíveis, tomar decisões e implementar novas políticas. Para uma melhor interpretação, é aconselhável que os alunos possuam os conhecimentos elementares de gestão, de modo a que estejam aptos para aplicar os métodos mais adequados e atingir uma solução eficaz e eficiente.

Em segundo lugar, o estudo é orientado para pessoas que estejam a frequentar mestrados executivos e que se encontrem no contexto empresarial. Neste panorama, pretende-se que estas explorem as diferentes metodologias que são abordadas no caso e a partir daí conduzam os conhecimentos adquiridos para a actividade profissional exercida. O caso terá maior incidência nos quadros médios/superiores, que desempenhem funções nas áreas de Estratégia, Marketing e Expansão. De realçar ainda que este não se limita apenas ao sector em que foi explorado (o *fast food*), visto que as lições retiradas pela aplicação das ferramentas estratégicas, podem ser aplicadas em empresas que actuem noutros sectores.

Finalmente, o caso e a descrição do conceito de negócio do h3 podem ser utilizados como *benchmarking*, para empresas ou empreendedores que estejam a elaborar planos de negócio. O facto do caso explorar não só todo o procedimento de criação da marca, como também orientar o utilizador para as diferentes fases a serem executadas num processo de gestão estratégica, faz com que este sirva de preparação para o planeamento, desenvolvimento e implementação de novos negócios. Pretende-se em última instância que, as inferências retiradas do caso possam ser utilizadas no desenvolvimento de negócios inovadores.

## 2.2 Objectivos Pedagógicos

O caso de estudo incide sobre a criação e desenvolvimento do h3 - Hambúrguer Gourmet, uma empresa que tem surpreendido o mercado da restauração em Portugal e que agora se encontra num processo de expansão para o estrangeiro. Como tal, o problema em análise passa por analisar as variáveis de sucesso da cadeia de hambúrgueres, para a partir daí desenhar o tipo de estratégia mais adequada à sua expansão internacional.

É expectável que após a resolução do caso o público-alvo tenha adquirido capacidades necessárias para:

- Analisar o sector da restauração e verificar qual a influência e poder dos principais agentes face à actual conjuntura e tendências de mercado;
- Identificar as componentes diferenciadoras do conceito de negócio do h3 em relação ao sector do *fast food*;
- Reconhecer as vantagens competitivas da empresa que suportam o crescimento do negócio no território português;
- Formular a estratégia corporativa da empresa numa óptica global, face à pretensão de transformar o negócio numa cadeia internacional de *fast food*;
- Compreender as implicações provenientes do caminho seleccionado e de eventuais mudanças que possam ocorrer no mercado;
- Enaltecer a construção de uma estratégia transversal, compreendida e partilhada por todos, como componente essencial na criação de uma cultura organizacional.

## 2.3 Revisão de Literatura

### 2.3.1 Conceito de estratégia

O conceito de estratégia é actualmente utilizado em diversos contextos sociais e empresariais, sendo transversal a um conjunto de áreas e saberes. Perante a complexidade e extensibilidade deste tema, torna-se essencial conhecer as fontes geradoras da estratégia e do pensamento estratégico, bem como o seu processo de evolução ao longo dos tempos.

Derivada do grego *strategos* (decomposta em *strato*-exército e *agein*-liderar), significa a arte e ciência de dirigir forças militares, sendo que na Grécia Antiga era o nome atribuído à função do general do exército. A primeira influência da estratégia advém de origem militar e das contribuições dadas por Clausewitz (1997) e Tzu (1963), que criaram um conjunto de cálculos



racionais e princípios estratégicos para orientar as suas tropas nos combates. Foi dada uma grande relevância à contribuição militar porque os princípios utilizados para combater os inimigos baseavam-se essencialmente na inteligência e nos *soft skills* das tropas e não na força e nos *hard skills* (Carvalho; Filipe, 2008). Estes princípios foram sendo transportados para o mundo empresarial e desde a década de 50 que são utilizados na forma como as empresas têm de enfrentar os seus concorrentes no mercado.

Ao longo das últimas décadas têm surgido múltiplas abordagens acerca do conceito de estratégia, pelo que há um forte consenso implícito acerca da essência desta área, embora exista ambiguidade sobre a sua definição formal (Nag; Hambick; Chen, 2007). Jauch e Glueck (1988) referem-se à estratégia como um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. Por outro lado, Andrews (1987) menciona que a estratégia é o padrão de princípios, políticas e planos para atingir objectivos, que são definidos de forma a esclarecer qual é o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser. Há que destacar também Hax e Majluf (1988) que definem a estratégia como um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras, que têm como propósito afectar os recursos da empresa, criar programas de acção e atingir objectivos de longo prazo.

Todas estas definições revelam parte da coerência existente no conceito de estratégia, nomeadamente no foco que os autores fazem: à relação existente entre a empresa e o mercado onde está inserida, ao facto de ser orientada para o futuro da organização e à necessidade de ser efectuada entre os vários níveis de actividades (Nicolau, 2001).

Porter (1980) aborda outra perspectiva, mencionando a estratégia como um conjunto de acções (ofensivas ou defensivas) criadoras de uma posição única na indústria, com vista a um aumento do retorno do investimento. Este referiu que a estratégia é um processo de escolha acerca do que fazer e do que não fazer, pelo que a empresa deve realizar diferentes actividades dos rivais ou efectuar actividades semelhantes mas de diferentes formas. Esta ideia vai evidenciar e distinguir a importância deste conceito em relação ao da eficácia operacional, em que a empresa apenas realiza as mesmas actividades melhor do que os concorrentes, resultando o ganho obtido, apenas das perdas dos rivais (Porter, 1996).

É igualmente importante aludir ao caminho que a organização desenvolve ao longo do tempo. Mintzberg e Waters (1985) referem que as estratégias realizadas pela empresa podem ser classificadas segundo uma abordagem emergente e deliberada. A primeira delas é

caracterizada por um conjunto de padrões de acções, ausentes de intenção, que surgem de uma aprendizagem contínua da organização e do modo como esta reage às mudanças do mercado e adapta os seus planos. Por outro lado, a abordagem deliberada resulta de estratégias intencionais, que derivam de um processo de planeamento, centrado na direcção e controlo da empresa.

Apesar de estas abordagens descreverem ideias distintas, ambas são utilizadas na gestão estratégica, pelo que a questão essencial passa por encontrar a combinação mais adequada às necessidades de cada organização. Lynch (2008) afirma que essa combinação vai resultar em modelos de maior ou menor monitorização do *feedback* entre a análise da envolvente e a implementação de medidas.

Ao longo dos anos têm ocorrido um conjunto de influências provenientes de diferentes autores, áreas e domínios de saber, que têm transformado a estratégia numa ferramenta essencial para a sustentabilidade das organizações. Assim, foram sendo criadas um conjunto de escolas de pensamento, que englobam diferentes perspectivas de interpretação e utilização acerca deste conceito. Na tabela 4, encontram-se as oito diferentes escolas de pensamento identificadas por Carvalho e Filipe (2008).

Na sua essência a estratégia empresarial é a determinação de opções e condições de solução de um problema organizacional, tendo como objectivo final a criação de valor para o cliente, para o accionista e para a organização. No entanto, não podemos reduzir este conceito a uma única definição, visto que o seu sucesso está precisamente no facto de existir um consenso nas múltiplas perspectivas, mantendo uma coerência distintiva entre elas (Carvalho; Filipe 2008).

Importa ainda mencionar que a estratégia ocorre a três diferentes níveis dentro da organização, designadamente corporativo, negócio e funcional (Wheelen; Hunger, 2006). A nível corporativo, é o conselho de administração que estabelece a direcção e caminho a seguir. A nível do negócio, são os directores de departamento/linhas de produtos que planeiam formas de melhorar a posição competitiva no sector. E finalmente a nível funcional, são os gestores de cada departamento que têm a tarefa de implementar e tornar a estratégia real, maximizando a produtividade dos recursos disponíveis.

Boseman e Phatak (1989) referem ainda que estes níveis apenas se aplicam em negócios com múltiplas SUB's (*Strategic Unit Business*). Como tal, em empresas com uma única SUB, a estratégia corporativa e de negócio, fica sob a responsabilidade da administração, enquanto a estratégia funcional mantém-se sob alçada dos gestores de cada departamento.

Tabela 4 - Escolas de pensamento

Escola	Principais Influências	Principais Aspectos	Fase onde se aplica
<b>Design</b>	H. W. Newman; P. Selznick, A. Chandles; E. P. Learned; C.R. Christensen; R.Andrews; W.D.Guth.	Ajustamento entre as oportunidades e ameaças da envolvente e os pontos fortes e fracos da empresa. O topo hierárquico formula a estratégia que é implementada através do uso da análise e intuição.	Redesenho da estratégia da empresa.
<b>Planeamento</b>	I. Ansoff; G.A. Steiner; P. Lorange.	Ênfase nas componentes formais da empresa e na utilização de um conjunto de ferramentas que são devidamente planeadas e acompanhadas por membros do <i>staff</i> .	Programação estratégica; planeamento.
<b>Posicionamento</b>	D.E. Schendel; K.J. Hatten; Sun Tzu, K.V. Clausewitz; B Henderson; M. Porter.	Apoiada em posições genéricas planeadas, utiliza um conjunto de análises de portfolio para definir estratégias competitivas.	Avaliação; quando a empresa e a envolvente em que se insere são mensuráveis.
<b>Empreendedora</b>	J.A. Schumpeter; A.H. Cole; P. Drucker.	Baseado numa estratégia pessoal e particular, engloba um conjunto mutável de perspectivas e metáforas trabalhadas pela liderança. A empresa reflecte toda a imagem e visão do seu líder.	Início empresarial ( <i>start-up</i> ); <i>turnaround</i> ; pequena dimensão de forma sustentável.
<b>Conhecimento</b>	H.A. Simon; J.G. March; C. Eden; F.Ackermann; P.Senge; J.Davenport; D.Braybrook; C.E. Lindblom; R.M. Cyert; K.E. Weick; J.B. Quinn.	A estratégia surge através de um processo cognitivo dos gestores e pela aprendizagem que estes adquirem. Esta é um processo emergente e construtivo que manifesta-se por toda a organização.	Concepção original; recriação; desenvolvimento.
<b>Poder</b>	G.T. Allison; J.Pfeffer; G.R. Salancik; W.G. Astley; M.Crozier; N. Maquiavel; K.Marx.	A estratégia decorre com sentido político, sendo utilizada como forma de poder a nível micro (para negociação, persuasão e confrontação) e macro (para controlar e cooperar com organizações da mesma rede) empresarial.	Compreensão de desafios políticos em contextos micro e macro empresariais.
<b>Recursos</b>	A.Chandler; D.Miller; E.Rhenman; R.Normann; G.Hamel; C.K.Prahalad; H.Mintzberg; R.E.Miles; C.C.Snow; E.Penrose; P.Drucker.	A estratégia é um processo social centrado na cultura organizacional, que vai conciliar os recursos (tangíveis e intangíveis) às competências (actividades e processos) de modo a gerar capacidades criadoras de vantagens competitivas.	Reforço; transformação.
<b>Ambiental</b>	M.T.Hannan; J.Freeman; D.S.Pugh; C. Darwin.	A envolvente da empresa, responsável pela criação de oportunidades e ameaças, determina o modo como a organização cria a sua estratégia de sustentabilidade.	Maturidade; declínio.

Fonte: Adaptado de José Crespo de Carvalho; José Cruz Filipe, Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro, Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

### 2.3.2 Gestão estratégica

A gestão estratégica é um conceito abrangente, que engloba todo o processo em que a organização analisa, decide e implementa acções para criar e sustentar vantagens competitivas.

Ao longo dos últimos anos foram criados uma grande diversidade de modelos, que mostram diferentes formas de abordar este tema, segundo um maior ou menor número de fases. Um dos mais referenciados é o de Wheelen e Hunger (2006), que dividiu o modelo em quatro etapas, designadamente: análise ambiental, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controlo.

Nas seguintes páginas explora-se cada um destes aspectos, no sentido de explicitar a importância destas vertentes na definição da gestão estratégica de uma organização.

#### 2.3.2.1 Análise ambiental

Segundo Wheelen e Hunger (2006) a análise do ambiente é a monitorização, avaliação e disseminação de informação proveniente do ambiente interno e externo da organização, tendo como propósito identificar os factores estratégicos que irão determinar o futuro da empresa. Esta primeira fase é também identificada por Carvalho e Filipe (2008), de modo a responder à questão “onde estamos?”.

A nível interno torna-se preponderante encontrar quais os factores de diferenciação do negócio que permitem criar valor acrescentado para a organização. Assim, propõe-se analisar:

- Os recursos e competências únicas que segundo Wheelen e Hunger (2006), permitem gerar vantagens competitivas;
- O modelo dos 7P's de Booms e Bitner (1981), que surgiu como uma actualização ao modelo dos 4 P's criado na década de 60 por McCarthy (2004) e que engloba, para além do preço, produto, distribuição e promoção existentes no primeiro modelo, as variáveis pessoas, processos e evidência física;
- O modelo dos 7 S's da McKinsey, criado em 1980 por Tom Peters e Robert Waterman, consultores da própria empresa. A ferramenta pretende estudar um conjunto de factores internos que afectam o desempenho e a habilidade à mudança da organização, através de 7 variáveis chave: o sistema, a estratégia, a estrutura, o estilo, o pessoal, as competências e os valores partilhados (Peters; Waterman, 1982).

A nível externo devem ser analisadas as variáveis que influenciam o sector e toda a envolvente em que a organização está presente. Aqui destacam-se:

- O modelo PEST (acrónimo para Política, Económica, Social e Tecnológica), que surgiu dos estudos de Aguilar (1967) e que analisa diferentes áreas do mercado;
- As 5 forças de Porter (1980) que avaliam o poder de um conjunto de actores que exercem influência sobre a empresa, nomeadamente: fornecedores, consumidores, potenciais competidores, substitutos e concorrentes. Wheelen e Hunguer (2006) incluem também os complementares, ou seja, todo um conjunto de agentes que possuem poder para alavancar a actividade da empresa;
- Uma análise aos principais grupos estratégicos presentes no sector, utilizando um mapa de duas dimensões, para comparar as posições de mercado dos concorrentes em duas variáveis estratégicas (Wheelen; Hunguer, 2006).

Finalmente torna-se essencial utilizar ferramentas que consigam simultaneamente avaliar o ambiente interno e externo à organização. De entre estas destacam-se:

- A análise SWOT, que surgiu da pesquisa de Albert Humphrey na década de 60-70 (Friesner, 2000-2010), no sentido de estudar a nível interno os pontos fortes e fracos da empresa e a nível externo as oportunidades e ameaças do mercado. Da conjugação das componentes, surgiu anos mais tarde a SWOT dinâmica, que acrescenta o reconhecimento dos problemas e a promoção de iniciativas de solução através da determinação de desafios, restrições, riscos e avisos (Carvalho e Filipe, 2008).
- A matriz de produtos e mercados, publicada por Igor Ansoff em 1957, que conjuga os produtos com os mercados inerentes à empresa (Ansoff, 1987). Inicialmente criada com quatro perspectivas de crescimento, foi revista anos mais tarde numa matriz 3x3, de forma a conjugar os produtos e mercados em existentes, modificados e novos.
- A matriz ADL, desenvolvida pela consultora Arthur D. Little (década de 70), que permite criar um método de gestão de portfolio com base no cruzamento do ciclo de vida da indústria com a capacidade competitiva da empresa;
- A matriz McKinsey, criada pela própria consultora (década de 70), que possibilita determinar a *performance* do portfolio de negócios da empresa, através da conjugação da atractividade da indústria com a força da unidade de negócio.

### 2.3.2.2 Formulação

No que diz respeito à formulação estratégica, esta estabelece não apenas o caminho que a organização ambiciona seguir, como também define para onde não pretende ir. De acordo com Wheleen e Hunguer (2006) e Carvalho e Filipe (2008) torna-se essencial que se defina:

- **Visão** - uma declaração que reflecte as aspirações para a organização, dando uma representação utópica, mobilizadora e motivadora do destino a que esta se propõe caminhar. Esta declaração é também identificada, quando responde à questão “para onde vamos?”.
- **Missão** - uma declaração que descreve o negócio onde a organização está inserida, as operações que desenvolve e o que pretende oferecer aos seus *stakeholders*. Procura responder às questões, “quem é que nós somos?”, “o que é que fazemos?” e “qual é a razão para estarmos aqui?”.
- **Valores** - um conjunto de princípios que pretendem estruturar toda a cultura organizacional, criando uma ligação entre esta e o seu ambiente.
- **Objectivos gerais** - uma série de princípios que orientam as decisões tomadas. Caracterizam-se por um conjunto de intenções de longo prazo, intangíveis, não mensuráveis e abstractos.
- **Objectivos SMART** - um conjunto de fins específicos que a empresa se propõe atingir, de acordo com a missão e visão anteriormente definidas. O acrónimo SMART representa a forma dos objectivos, nomeadamente serem: específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e temporalizáveis.
- **Factores críticos de sucesso** - as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor.

Após o processo de definição destes princípios, deve escolher-se o caminho estratégico que vai levar a organização até ao seu destino, pretendendo responder à questão “para onde queremos ir?”. Ao longo das últimas décadas foram desenvolvidas diversas opções que mostram diferentes caminhos que a organização tem ao seu dispor face ao problema que enfrenta e à solução que pretende atingir. Na tabela 5 apresenta-se as diferentes opções disponíveis em termos de: vantagem competitiva, posição de mercado e direcção estratégica.

Tabela 5 - Caminhos estratégicos

Autor	Vector Chave e Descrição Geral	Opções Estratégicas	Definição	Conceitos implícitos
Porter, 1980	<p><u>Vantagem Competitiva</u></p> <p>Escolher o tipo de mercado a atingir, o modo como pretende obter rentabilidade e quais as características da oferta face ao estado do mercado e à sua procura.</p>	Custo	Utilização de um baixo custo de produção para atingir um grande volume de vendas.	Dumping; guarda-chuva; dominação; recuperação.
		Diferenciação	Aumento/diminuição do binómio valor-preço em relação à oferta da concorrência, que é valorizada por uma parte/todo d(o) mercado.	Melhoria; especialização; depuração; imitação.
		Focalização	Alia o baixo custo à diferenciação criando uma oferta de valor acrescentado para um mercado específico.	Foco no custo e/ou foco na diferenciação.
Kotler, 1997	<p><u>Posição de mercado</u></p> <p>Decidir qual o posicionamento da empresa no mercado e quais os movimentos a realizar na interação com os seus concorrentes.</p>	Líder	Manter a posição de liderança pela expansão das vendas e da quota de mercado.	Defesa: posição, móvel, dos flancos, por contracção, pró-activa ou contra-ofensiva.
		<i>Challenger</i>	Desafio e ataque às empresas líderes de mercado.	Ataque: flanqueado, de cerco, por <i>bypass</i> ou guerrilha.
		Seguidor	Acompanhamento à distância das operações do líder.	Seguir: de perto, à distancia ou selectivamente.
		Nicho	Foco num segmento de mercado específico, resultante de um factor de especialização.	Especialização: geográfica, cliente, produto, qualidade/preço, serviço, canal de distribuição.
Wheelen; Hunger, 2006	<p><u>Direcção estratégica</u></p> <p>Definir se o negócio deve crescer, manter ou reduzir a sua actividade corrente; determinar a orientação e velocidade com que a empresa deve desenvolver-se.</p>	Crescimento	Expansão das actividades por concentração (linhas de produtos da mesma indústria) ou diversificação (linhas de produtos de outras indústrias).	Concentração: integração vertical ou horizontal; Diversificação: concêntrica ou conglomerada.
		Estabilidade	Estabilização das operações da organização em mercados com alguma previsibilidade.	Pausa; não mudar; resultados.
		Defensiva	Procura reduzir a actividade da organização pouco eficiente ou falida.	<i>Turnaround</i> ; empresa cativa; venda; falência.

Fonte: Autor.



## Estratégia Internacional

Beamish *et al.* (2000) referem que as actividades internacionais são um conjunto de transacções efectuadas com empresas e pessoas de outros países, que decorrem da importância que o mercado estrangeiro representa para o futuro da organização. Os mesmos autores referem que esta é a capacidade que a empresa desenvolve para colocar o seu produto/serviço disponível para a aquisição num outro país que não o de origem.

Similarmente Czinkota, Ronkainem e Moffett (1994), mencionam que os negócios internacionais consistem em transacções que são concebidas e realizadas no estrangeiro, com o objectivo de satisfazer os objectivos dos indivíduos e organizações. Estes realçam a satisfação, por ser o princípio básico do negócio e a transacção por reconhecer os negócios internacionais como actividades geradoras de valor acrescentado para a organização.

O processo de expansão das empresas para o estrangeiro foi impulsionado por diversos factores, tendo como ponto central o efeito globalização ocorrido nos últimos séculos (Silva, trad.; Jordão, rev., 2000). Daniels e Radebaugh (2009) referem-se à globalização como a ampliação de um conjunto de relações interdependentes entre pessoas de diferentes partes do mundo, decorrentes da redução das barreiras ao movimento de pessoas, bens e capitais. O crescente efeito da globalização permitiu a criação de novas redes de comunicação, transporte e trocas, com repercussões não apenas a nível económico, mas também a nível social e cultural (Yip, 2003).

Por outro lado Porter (1986) realça que a partir da segunda Guerra Mundial, surgiram um conjunto de forças que permitiram um crescimento da competição internacional e da globalização generalizada pelas indústrias. De entre as causas é destacado: a crescente similaridade entre países; a fluidez dos mercados de capitais; a diminuição das barreiras tarifárias; a reestruturação das tecnologias pelas várias indústrias; e os novos competidores globais. O mesmo autor refere que competir internacionalmente é uma necessidade e não uma questão de prudência para muitas empresas, pelo que os países estão cada vez mais intrinsecamente ligados uns aos outros na discussão da concorrência global.

A nível empresarial, Daniels e Radebaugh (2009) referem que existem três razões que levam as empresas a expandir o seu negócio para o mercado internacional, nomeadamente: expandir vendas, adquirir recursos e minimizar o risco. A expansão das vendas permite aumentar o mercado potencial da marca e consecutivamente possibilita o crescimento dos lucros da empresa. A aquisição de recursos é fundamentada pela aquisição de novas matérias-primas,



capital e *know-how* gerador de economias de escala e vantagens competitivas. E por fim, a minimização do risco é justificada pela necessidade de proteger o mercado nacional, diversificar o risco na cadeira de valor e dispersar as vendas entre países, de modo a tirar vantagem dos diferentes ciclos económicos que possam ocorrer.

A explicação para a crescente internacionalização das empresas está associada a um conjunto de condições que permitem impulsionar o negócio e responder aos desafios criados. Welch e Luostarinen (1999) destacam seis factores determinantes do padrão de internacionalização da empresa e do seu envolvimento ao longo do tempo. Este privilegia:

- Os recursos disponíveis – o modo como o *core business* é transferido para o estrangeiro;
- O desenvolvimento do conhecimento – o acesso a um conhecimento apropriado, em termos de dados dos mercados estrangeiros, técnicas de operar, modos de realizar o negócio, pessoas chave que dominem o mercado, etc.;
- As redes de comunicação – o acesso a contactos pessoais e interações sociais que possibilitem a troca de informação sobre compradores e vendedores;
- O risco e incerteza – decorrentes do desconhecimento da actividade da empresa e que determinam o grau de exposição e viabilidade do negócio;
- O controlo – o modo como as actividades são geridas entre a empresa e os intermediários podem causar efeitos positivos/negativos na imagem;
- O compromisso – exigência com que os recursos e processos da empresa são geridos pelos responsáveis no país de origem e no estrangeiro.

O processo de explorar uma actividade internacionalmente, possui diferentes modos de actuação consoante o mercado e o destino que a organização pretende atingir (Rodrigues, 2009). Como tal, existem inúmeras formas e caminhos possíveis que vão determinar o modo como as unidades de negócios no estrangeiro se posicionam e acrescentam valor à empresa.

As especificidades existentes em cada país a nível político, económico e social, exigem que a empresa defina a estratégia em diversos âmbitos (global e por país), no sentido de potenciar ao máximo a sua actividade. Torna-se assim essencial que a estratégia internacional, não se foque apenas nas condicionantes de um único país, mas que seja construída numa perspectiva ampla e de acordo com a sua formulação estratégica (Hill, 2001).

Apesar de não existir uma fórmula que combine as diferentes forças existentes no mercado, poderá ser encontrado um padrão com que se desenvolve a internacionalização e que permite transformar uma empresa doméstica, numa organização global (Welchne; Luostarinen, 1999). A estratégia corporativa surge, assim, como forma de uniformizar todas as condicionantes decorrentes da actividade do negócio, tendo um papel preponderante na orientação geral da empresa. Cabe ao gestor o papel de analisar os procedimentos e implementar um conjunto de medidas acerca do modo como a marca pretende guiar-se para o exterior.

De acordo com as pretensões expostas na formulação estratégica e seguindo as opções presentes na tabela 6, devem ser analisados os movimentos internacionais em termos de:

- Modalidade de internacionalização que mais se adequa às características dos produtos e actividades da empresa. Deve ser tido em conta os riscos, benefícios, acções e objectivos para a empresa;
- Tipo de estratégia, decidindo o nível de integração entre as actividades internacionais e domésticas que proporcione a redução de custos totais sem perda de eficácia operacional. Esta análise deve ter em conta o reduzido ou elevado grau de integração global e adequação local;
- Orientação de gestão da empresa, nomeadamente o grau de relacionamento e decisão entre o país de origem e o estrangeiro.

Tabela 6 – Movimentos estratégicos internacionais

Vector Chave	Opções Estratégicas	Definição	Conceitos implícitos
<b>Modalidade de internacionalização</b>  <b>Freire, 2000</b>	Transacção	Comercialização de mercadorias, patentes e marca da empresa a entidades estrangeiras, restringindo a internacionalização à transposição da matriz produtos-mercados.	Exportação Spot; exportação a médio e longo prazo; exportação via agentes ou distribuidores; licenciamento da marca; <i>franchising</i> .
	Investimento Directo	Realização directa da totalidade ou parte das actividades da cadeia operacional nos mercados externos.	<i>Joint venture</i> de distribuição e marketing; <i>joint venture</i> integrada; subsidiária de distribuição e marketing; subsidiária integrada.
	Projectos	Envolvimento internacional em projectos específicos, limitados no tempo.	Projecto chave-na-mão; projecto BOT ( <i>Build Operate Transfer</i> ); contratos de gestão.

Vector Chave	Opções Estratégicas	Definição	Conceitos implícitos
<b>Tipo de estratégia</b>  Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2009	Internacional	Desenvolvimento de produtos no mercado doméstico que são vendidos externamente de uma forma independente e sem grandes alterações	A empresa possui uma competência central muito específica. Exemplo: patentes. <u>Integração global</u> → Reduzida <u>Adequação local</u> → Reduzida
	Global	Produção em regiões específicas de uma gama reduzida de produtos que são vendidos em todos os países sem grandes alterações.	Reduzida necessidade de adaptação dos produtos; os custos são um factor de competição crítico. <u>Integração global</u> → Elevada <u>Adequação local</u> → Reduzida
	Multinacional	Cada mercado age de modo autónomo, desenvolvendo produtos adequados às preferências dos seus clientes.	Características dos consumidores variam muito de região para região. <u>Integração global</u> → Reduzida <u>Adequação local</u> → Elevada
	Transnacional	Exploração das competências centrais da marca, através da partilha global da produção e do ajustamento às especificidades de cada mercado.	Conciliação dos benefícios resultantes da integração global com as vantagens comerciais de adequação global. <u>Integração global</u> → Elevada <u>Adequação local</u> → Elevada
<b>Orientação da gestão</b>  Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2009	Etnocentrismo	Sustenta que as operações no estrangeiro devem ser realizadas segundo as práticas do país de origem.	A empresa utiliza pessoas do país de origem para gerir as operações no estrangeiro.
	Policentrismo	Determina que as unidades de negócio em diferentes países devem agir como empresas locais e segundo as melhores práticas desses países.	As operações no estrangeiro são geridas por pessoas dessas regiões, apesar de inicialmente serem utilizadas trabalhadores do país de origem para dar formação aos colaboradores locais.
	Geocentrismo	Estabelece que a gestão local e global deve surgir de um balanço entre as melhores práticas das diferentes regiões.	As lojas são geridas por diferentes tipos de pessoas, independentemente da sua nacionalidade.

Fonte: Autor.

### 2.3.2.3 Implementação

A implementação estratégica surge posteriormente à definição da formulação, sendo a fase onde a estratégia se torna real e aplicável.

Segundo Wheelen e Hunger (2006) a implementação estratégica é a soma do total das actividades e escolhas requeridas para a execução de um plano estratégico. É o processo onde objectivos, estratégias e políticas são postas em acção através do desenvolvimento de: programas - para criar um conjunto de actividades organizacionais; orçamentos - para alocar fundos monetários; e procedimentos - para lidar com os detalhes do dia-a-dia. Todo este processo é implementado através de mudanças estruturais, da selecção das pessoas apropriadas à realização das actividades e da manutenção de uma comunicação clara de como a estratégia deve ser posta em acção.

Do mesmo modo Kazmi (2008) refere que a implementação estratégica é destinada a realizar uma intenção previamente definida na formulação. Este autor menciona que a sua natureza pressupõe a aplicação de cinco princípios, designadamente: ser orientado para a acção através da aplicação de conhecimentos e técnicas de gestão; ser abrangente em todo o seu alcance, cobrindo todas as áreas das ciências de gestão; exigir competências variadas a nível de conhecimentos, atitudes e habilidades; envolver toda a organização na compreensão dos planos estratégicos pelos diferentes níveis; e integrar todos os processos internos de modo a que a implementação actue de uma forma holística.

Esta fase desempenha um papel preponderante na gestão estratégica, visto que é normalmente a causa para que a empresa não alcance o sucesso esperado. Os estudos efectuados concluem que as estratégias falham não pela deficiente formulação, mas por não terem sido devidamente implementadas. Hrebiniak (2008) demonstra que os maiores obstáculos estão normalmente relacionados com: a incapacidade para gerir a mudança; uma estratégia podre e vaga; a não existência de modelos de orientação; e a inadequada partilha de informação.

Na tabela seguinte analisa-se um dos procedimentos da implementação estratégica, mais precisamente no que diz respeito ao tipo de actuação no mercado internacional.

Tabela 7 – Actuação no mercado internacional

Vector Chave	Factores de Gestão	Actuação	Definição
Actuação no mercado  Freire, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Promoção</li> <li>• Preço</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Pessoas</li> <li>• Processos</li> <li>• Evidência física</li> </ul>	Adaptação	Adaptar os factores de gestão às características do meio envolvente local.
		Estandardização	Uniformizar os factores de gestão de acordo com as práticas no país de origem.

Fonte: Autor.

### 2.3.2.4 Avaliação e controlo

A etapa final da gestão estratégica diz respeito à avaliação e controlo, tendo o gestor o papel de avaliar se a estratégia planeada alcança os objectivos pretendidos.

Este procedimento passa por etapas consequentes que visam: determinar as medidas a utilizar, estabelecer valores de medição, comparar a *performance* com os resultados desejados e obter o *feedback* para avaliar os resultados e tomar acções de correcção.

Esta tarefa é limitada por algumas barreiras decorrentes das diferenças existentes na avaliação efectuada aos indivíduos e às unidades de negócio. Kazmi (2008) destaca cinco factores que limitam uma correcta avaliação e controlo, designadamente: o controlo imposto aos gestores dos diferentes níveis hierárquicos; a confiança e validade dos critérios utilizados; a resistência à avaliação por parte dos diferentes níveis hierárquicos; a tendência para avaliar apenas os efeitos no curto prazo; e a escolha de parâmetros eficientes, mas pouco eficazes, que não permitem melhorar a *performance* da empresa.

Para a realização destas etapas existem um conjunto de modelos que englobam por si todos os procedimentos que devem ser realizados e avaliados. Um dos mais reconhecidos e que tem ganho maior relevância nos últimos anos é o *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton (2000), que engloba não só a avaliação e controlo, como também a implementação da gestão estratégica. Esta ferramenta analisa a organização segundo quatro perspectivas (financeira, interna, do cliente e de inovação e aprendizagem), de modo a criar uma avaliação global e integrada de todos os paradigmas inerentes à empresa.

Em suma, esta fase desempenha um papel preponderante na gestão estratégica, visto que é responsável não só por controlar o caminho pretendido pela empresa, como também por

realizar os ajustamentos decorrentes das mudanças a nível interno e externo.

A última etapa do planeamento estratégico, não será desenvolvida no caso de estudo. Esta decisão deve-se ao facto desta vertente implicar uma análise dentro da empresa, no sentido de avaliar a sua *performance* e posteriormente, tomar medidas de correcção e controlo. Como tal, serão analisadas apenas as etapas anteriores no sentido de avaliar a envolvente da empresa, definir a sua formulação estratégica e sugerir medidas de implementação de acordo com as ambições internacionais da organização.

### 2.3.3 Caso de estudo

Tendo em conta que este projecto segue uma orientação de caso de estudo, torna-se essencial descrever esta metodologia e verificar a sua relevância para esta investigação.

Segundo Feagin, Orum, & Sjoberg (1991) o caso de estudo é uma metodologia ideal, quando é necessário fazer uma investigação holística e aprofundada sobre um determinado tema. Similarmente, Stake (1995) considera que os casos de estudo são criados para trazer os detalhes do ponto de vista dos participantes, usando múltiplas fontes de informação. E Eisenhardt (1991) define-o como uma estratégia de pesquisa que se foca na compreensão das dinâmicas presentes, dentro de uma simples configuração.

Benbasat, Goldstein e Mead (1987) mencionam que não existe nenhuma definição *standard* para os casos de estudo. No entanto, destacam três razões pelas quais se justificam esta opção, nomeadamente: obter informação no ambiente natural, aprender sobre o estado da arte e gerar teorias a partir da prática; compreender a natureza e complexidade do processo em questão; e pesquisar sobre uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados. Ainda segundo os mesmos autores, é referido que este é um método de pesquisa que investiga um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural, adoptando múltiplas fontes de evidência sobre uma ou poucas entidades, sem o uso de manipulação ou controlo.

Segundo Wheelen e Hunger (2006) é evidente que, pela metodologia que é seguida, o caso de estudo é uma das formas de compreender a gestão estratégica. Este método permite analisar a envolvente interna e externa à empresa, bem como indicar caminhos, orientações e movimentos estratégicos que tornem a organização sustentável.

Na elaboração deste caso de estudo será seguida a seguinte metodologia: leitura do caso, análise transversal à organização, formulação e implementação estratégica.

## 2.4 Ferramentas de análise

De acordo com a necessidade de definir a estratégia do h3 numa perspectiva global, devem ser utilizadas as seguintes ferramentas para a análise, formulação e implementação estratégica.

### 2.4.1 Análise

#### 2.4.1.1 Análise interna

- **Vantagens competitivas** – análise dos recursos e competências únicas, que geram capacidades criadoras de vantagens competitivas.
- **7 P's de Booms e Bitner** – estudo das 7 variáveis do marketing incidentes sobre a empresa, nomeadamente: preço, produto, distribuição, promoção, pessoas, processo e evidência física.
- **7 S's da McKinsey** – análise dos factores internos e inter-relacionais que afectam a empresa, designadamente: a estrutura, o sistema, a estratégia, o estilo, o pessoal, as competências, tendo como factor central e influenciador de toda a organização os valores partilhados.

#### 2.4.1.2 Análise externa

- **PEST** – análise a um conjunto de áreas que envolvem a organização nomeadamente, a política, a economia, o social e a tecnologia.
- **5 Forças de Porter e complementares** – análise e quantificação das forças que exercem influência sobre a empresa, designadamente: clientes, fornecedores, potenciais competidores, substitutos, concorrentes e complementares.
- **Posicionamento dos principais grupos estratégicos** – observação do posicionamento no mercado dos principais concorrentes do h3, em duas variáveis estratégicas.

#### 2.4.1.3 Análise interna/externa

- **SWOT Dinâmica** – análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças incidentes sobre a empresa e o modo como estes factores podem ser conjugados no

sentido de criar orientações futuras, particularmente, desafios, restrições, riscos e avisos.

- **Matriz Ansoff** – determinação da abordagem de crescimento estratégico mais adequada para a empresa, de acordo com os produtos e mercados explorados.
- **Matriz A.D. Little** – cruzamento do ciclo de vida da indústria com a capacidade competitiva da empresa, de modo a definir a direcção estratégica a seguir.
- **Matriz McKinsey** – intersecção da atractividade da indústria com as forças da unidade de negócio, de forma a explorar futuros movimentos para a empresa.

#### 2.4.2 Formulação

##### Declarações:

- Visão.
- Missão.
- Valores.
- Objectivos gerais.
- Objectivos SMART.
- Factores Críticos de sucesso.

##### Opções estratégicas:

- Direcção → Wheelen e Hunger (2006).
- Vantagem competitiva → Porter (1980).
- Posição de mercado → Kotler (1997).

##### Movimentos estratégicos internacionais:

- Modalidade de internacionalização → Freire (2000).
- Tipo de estratégia → Daniels, Radebaugh e Sullivan (2009).
- Orientação da gestão da empresa → Daniels, Radebaugh e Sullivan (2009).

#### 2.4.3 Implementação

- Actuação no mercado internacional → Freire (2000).



## 2.5 Plano de Animação

O caso de estudo apresentado deve seguir um conjunto de regras, por parte dos alunos e do professor, de modo a maximizar o resultado esperado para os seus utilizadores.

Em primeiro lugar devem ser formados grupos de 4 a 5 pessoas, de acordo com a dimensão da turma. Estes devem começar por realizar um *brainstorming* fora da sala de aula, de forma a se familiarizarem com toda a dinâmica e temas a abordar. Posteriormente durante a aula, o caso deve ser novamente relido e resolvido de acordo com as questões, objectivos e tempo estimado para cada fase. As conclusões obtidas por cada grupo devem ser apresentadas à turma, através de um porta-voz, que irá dispor de 15 minutos para expor a resolução do caso.

Em relação ao docente da disciplina, compete orientar os grupos e abordar os temas inerentes à resolução do problema. Como tal, é aconselhável que este indique as referências mais importantes acerca dos conceitos e ferramentas a utilizar. Já durante a resolução do caso, o professor deve ter um papel de moderador, mantendo um acompanhamento à distância sobre os grupos, de modo a verificar se as ferramentas apreendidas estão a ser bem aplicadas.

O caso de estudo deve assim obedecer as seguintes etapas:

Tabela 8 - Plano de animação do caso de estudo

Etapa/ Tempo/ Actividade/	Objectivos	Ferramentas	Dinâmica	Competências adquiridas
Etapa 1  <u>120 Minutos</u>  Antes da aula	Tomar conhecimento da realidade da empresa e familiarizar-se com os conceitos a aplicar.	<i>Brainstorming</i> sobre toda a realidade da empresa e do sector em estudo.	Leitura individual do caso, pesquisa de informação e discussão de ideias entre o grupo; se possível, visitar uma das lojas e experimentar uma refeição.	Realizar um <i>brainstorming</i> ; tomar conhecimento de um sector de mercado; perceber toda a envolvente da empresa.
Etapa 2  <u>50 Minutos</u>  Questão 1	Conhecer a realidade interna e externa da empresa; perceber quais as fontes de diferenciação do negócio.	Utilização de ferramentas de análise interna, externa e interna/externa.	O grupo deve escolher quais as ferramentas de análise mais adequadas ao caso, discutindo-as em conjunto.	Conhecer a realidade interna da empresa, as forças do mercado e a interacção existente entre as duas partes.

Etapa/ Tempo/ Actividade/	Objectivos	Ferramentas	Dinâmica	Competências adquiridas
Etapa 3  <u>20 Minutos</u>  Questão 2	Definir a formulação estratégica de acordo com a ambição internacional pretendida para a organização.	Propor: visão, missão, valores, factores críticos de sucesso, objectivos gerais e objectivos SMART.	De acordo com os resultados obtidos nas análises efectuadas, definir em grupo a formulação estratégica.	Capacidade para determinar o <i>core business</i> da empresa e decidir qual deve ser o seu propósito no futuro.
Etapa 4  <u>20 Minutos</u>  Questão 3	Escolher os caminhos estratégicos a seguir no futuro.	Determinação de mapas estratégicos em termos de direcção estratégica, vantagem competitiva e posição de mercado.	Tendo em conta o destino definido na formulação estratégica, o grupo deve discutir quais são os caminhos mais adequados ao seu alcance.	Capacidade para decidir o caminho que uma organização deve seguir para atingir aquilo a que se propõe.
Etapa 5  <u>20 Minutos</u>  Questão 4	Seleccionar os movimentos estratégicos a seguir na expansão internacional da empresa.	Deliberação da modalidade de internacionalização, tipo de estratégia e orientação de gestão.	O grupo deve discutir quais os caminhos internacionais que mais se adequam ao <i>core business</i> da empresa e ao actual estado da indústria.	Habilidade para desenhar a orientação da empresa num âmbito internacional e numa perspectiva de longo prazo.
Etapa 6  <u>10 Minutos</u>  Questão 5	Definir planos de acção para assegurar que a organização chega ao destino pretendido.	Utilização dos factores de gestão presentes nos 7P's do marketing para determinar o modo de actuação no mercado estrangeiro.	O grupo deve analisar se os factores de gestão da empresa devem ser adaptados ou estandardizados no estrangeiro.	Capacidade para se colocar dentro de uma organização e adequar os procedimentos internos à actuação no estrangeiro.

Fonte: Autor.

## 2.6 Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

### Questão 1

Realize uma análise completa e consistente de todos os elementos que expressem realidade interna e externa da h3, bem como uma análise inter-relacional entre o mercado do *fast food* e a empresa em estudo. Utilize as ferramentas de análise que sejam mais adequadas à complexidade do problema.

### Questão 2

De acordo com a expansão internacional prevista para o h3 nos próximos anos, proponha a formulação estratégica, através da definição da visão, missão, valores, factores críticos de sucesso, objectivos gerais e objectivos SMART.

### Questão 3

Tendo em conta os propósitos que definiu anteriormente, defina o caminho a ser seguido pelo h3, em termos de direcção estratégica, vantagens competitivas e posição de mercado.

### Questão 4

De acordo com a perspectiva global ambicionada para a organização, defina os movimentos estratégicos a serem utilizados no estrangeiro em termos de modalidade de internacionalização, tipo de estratégia e orientação de gestão da empresa.

### Questão 5

Tendo por base as variáveis presentes nos 7P's de Booms e Bitner (7 P's do marketing), defina um plano de acção referente ao modo de actuação no mercado estrangeiro.

## 2.7 Resolução do caso

### 2.7.1 Questão 1

No sentido de compreender os factores e variáveis que descrevem a realidade interna e externa do h3, são exploradas nas páginas seguintes um conjunto de ferramentas referentes à:

#### 2.7.1.1 Análise Interna

##### 2.7.1.1.1 Vantagens Competitivas

	Capacidades Básicas	Capacidades para vantagem competitiva
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de abastecimento eficiente;</li> <li>• Disponer de uma refeição completa (prato, bebida e sobremesa);</li> <li>• Variedade de menus;</li> <li>• Equipamentos de loja;</li> <li>• Rede de distribuição;</li> <li>• Produtos de baixo custo;</li> <li>• Refeições semelhantes em qualquer loja;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carne fresca;</li> <li>• Refeição com pratos quentes e talheres;</li> <li>• Ingredientes, bebidas e sobremesas pouco comuns no sector;</li> <li>• Hambúrguer customizado;</li> </ul>
Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação intensiva dos colaboradores;</li> <li>• Tempo de atendimento;</li> <li>• Procedimentos standardizados;</li> <li>• Tarefas bem delineadas por cada colaborador;</li> <li>• Cadeia de valor otimizada para minimização de custos;</li> <li>• Criatividade e inovação;</li> <li>• Sistema de compensações para os colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação num conceito <i>fast food</i>;</li> <li>• Criação de uma imagem diferenciadora no mercado de hambúrgueres;</li> <li>• Aliar dois conceitos de comida num só;</li> </ul>

Através da conjugação dos recursos e competências apresentadas no quadro anterior, é possível determinar as principais capacidades estratégicas do h3. É de destacar assim, três pilares criadores e geradores da vantagem competitiva da empresa, nomeadamente:

- A capacidade para oferecer uma refeição diferenciadora, nos ingredientes utilizados e nos modos de preparação da comida;

- A apresentação de uma refeição de hambúrgueres *fast food*, numa óptica mais requintada e de qualidade superior;
- Dispor de um modelo de negócio *fast food* (rápido e barato) totalmente diferente dos restantes conceitos presentes no mercado.

#### 2.7.1.1.2 7 P's Booms e Bitner

<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligeiramente superior à concorrência de modo a reflectir a qualidade da oferta e os ingredientes utilizados. Segue a linha do modelo <i>fast food</i>, mantendo pequenas margens de lucro de modo a atingir uma grande penetração de mercado.</li> </ul>
<b>Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de publicidade na comunicação social, exceptuado casos pontuais. Divulgação da marca via internet e boca-a-boca. Foco na comunicação a nível interno.</li> </ul>
<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização e diferenciação na qualidade do hambúrguer, nos ingredientes utilizados e nas bebidas oferecidas. Foco num único género de hambúrguer (carne de novilho, 200 gr.). Reduzida oferta em sobremesas e extras. Não serve café.</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda directa focada em centros comerciais de grande movimento, localizados em grandes áreas populacionais e empresariais. Está também em desenvolvimento um conceito alternativo para lojas de rua. Venda indirecta via distribuidor na internet (NoMenu).</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação intensa em competências pessoais (exemplo: atendimento e cordialidade ao cliente). Aposta na satisfação do colaborador através de: prémios para os melhores colaboradores, seguros de saúde e festas internas.</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de uma única linha de produção, com a mesma referência de hambúrguer, de modo a minimizar o tempo de atendimento. Utilização de manuais de produção que incluem, de um modo estandardizado, todos os procedimentos internos.</li> </ul>
<b>Evidência Física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>layout</i> das lojas e o logotipo da empresa expressam um total contraste às cadeias tradicionais de hambúrgueres; a refeição é servida no prato e com talheres.</li> </ul>

### 2.7.1.1.3 7 S's McKinsey

<b>Estrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hierárquica simplificada. Cada um dos sócios tem a seu cargo diversos departamentos, partilhando a administração do negócio. A nível das lojas, existe também um sistema hierárquico entre colaboradores e gerentes.</li></ul>
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégia de melhoria em relação à oferta da concorrência. É seguido uma diferenciação por cima (com um aumento do binómio valor-preço), que é dirigida a todo o mercado (não focando apenas no segmento dos jovens).</li></ul>
<b>Sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco numa única linha de produção (utilizando a mesma referência de hambúrguer) de modo a estandardizar todo o processo e diminuir o tempo de atendimento. Contratar sempre mais pessoas do que as necessárias, para fazer face ao crescimento previsto.</li></ul>
<b>Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A escola de formação lecciona um conjunto de módulos para instruir e dotar os colaboradores de competências pessoais e profissionais. A competência central baseia-se na capacidade de inovar e oferecer dois conceitos de comida num só.</li></ul>
<b>Estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança democrática, que envolve a organização no processo de decisão, apesar das orientações finais serem da responsabilidade da gestão de topo. Foco num comportamento paternalista, que garante a motivação e satisfação dos colaboradores.</li></ul>
<b>Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os colaboradores de loja são na maior parte jovens (nacionais e imigrantes) sem formação superior. Os colaboradores de escritório possuem, no geral, uma larga experiência nas funções que desempenham.</li></ul>
<b>Valores Partilhados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os valores centrais focam-se no contacto com o cliente (simpatia, cordialidade, rapidez de atendimento e cuidado com a elaboração e apresentação da comida) e na satisfação pessoal dos colaboradores ( de modo a sentirem-se valorizados por trabalhar no h3).</li></ul>

## 2.7.1.2 Análise externa

### 2.7.1.2.1 Análise da envolvente – PEST

<p><b>Política</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de austeridade em 2011 para Portugal e alguns países europeus: aumento dos impostos (no IVA, IRS e IRC) e redução dos salários;</li> <li>• Instabilidade política em Portugal: pedido de ajuda externa; títulos do tesouro atingem máximos históricos;</li> <li>• O regulamento que possibilita a abertura de hipermercados aos domingos em Portugal, permite um aumento de fluxo de pessoas nos centros comerciais;</li> <li>• Nos EUA, começam a ser implementadas leis que impedem as lojas de <i>fast food</i> de dar brinquedos caso não respeitem valores de nutrição nos menus;</li> <li>• No Reino Unido é proibido reproduzir anúncios de <i>fast food</i> na TV, durante os períodos de programas direccionados para crianças e jovens.</li> </ul>
<p><b>Económica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com o FMI, em 2011, a economia mundial vai desacelerar o crescimento de 4,2% para 4,5%. A zona euro mantém esta tendência passando de 1,7% para os 1,5%;</li> <li>• Crescimento PIB esperado, a preços constantes para 2011 é de: -1,4% em Portugal; 3,7% na Polónia e 0,7% na Espanha;</li> <li>• Inflação média esperada em 2011 é de: Portugal 1,2%; Polónia 2,7%; Espanha 1,1%;</li> <li>• A taxa de desemprego esperada para 2011 é de: 10,9% em Portugal; 9,2% Polónia e 19,3% em Espanha;</li> <li>• O salário médio esperado em 2011 é de: 500€ em Portugal, 338€ (valor convertido) na Polónia e 738€ em Espanha.</li> </ul>
<p><b>Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior preocupação com os hábitos alimentares e com a necessidade de consumir refeições saudáveis;</li> <li>• A variação da população esperada em 2011 será de: 0,19% em Portugal (10,7 M); -0,05% na Polónia (38M) e 0,27% em Espanha (46,1M);</li> <li>• Em 2007, a população entre 25-34 anos que tinham terminado o ensino secundário era de: 44,4% em Portugal, 92,1% na Polónia e 64,4% na Espanha;</li> <li>• Aumento da utilização da internet e do telemóvel a nível mundial;</li> <li>• Crescimento da população urbana a nível mundial;</li> <li>• Aumento do número de centros e áreas comerciais.</li> </ul>
<p><b>Tecnológica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos restaurantes que vendem refeições via online;</li> <li>• Crescente utilização das redes sociais, para divulgação das marcas;</li> <li>• Maior utilização de equipamentos energeticamente eficientes-Classe A;</li> <li>• Portugal é o país europeu com mais crianças com portáteis, atingindo os 65% de penetração, enquanto que a média europeia situa-se nos 25%.</li> </ul>

### 2.7.1.2.2 5 Forças de Porter e complementares

Na análise às principais forças de Porter e complementares, foi estabelecido uma escala nominal, que visa classificar o poder que cada um destes *players* sobre uma organização. A escala varia entre o 1, que corresponde a uma oportunidade para a empresa gerar grandes lucros e o 5 que, por contraste, representa um elevado grau de ameaça para reduzir os seus ganhos.

A metodologia aplicada baseou-se numa interpretação independente a cada uma das forças, seguido de uma avaliação global da indústria (através do cálculo da média obtida entre as seis forças), de modo a obter um panorama geral do grau de atractividade deste sector.

#### Potenciais Competidores

Poder:2

- O mercado do *fast food* encontra-se maduro, com uma grande variedade de escolhas;
- Investimento elevado em equipamentos e logística;
- Dificuldades iniciais para construir uma identidade forte, que seja reconhecida no mercado;
- É necessário uma grande penetração de vendas para alcançar uma curva de aprendizagem otimizada;
- A entrada nos espaços comerciais é dificultada devido ao desconhecimento da marca.

#### Substitutos

Poder:4

- Pouca variação em termos dos preços praticados pelos principais substitutos;
- Grande diversidade de conceitos alternativos;
- Algumas marcas substitutas possuem uma identidade muito forte e reconhecida no sector;
- A qualidade e o tipo de comida oferecida pelos substitutos é muito variável e (des)valorizada por diferentes tipos de pessoas;
- Custos de mudanças para um substituto são pouco relevantes, existindo alguma propensão para variar o tipo de refeição.

#### Concorrentes

Poder:5

- Pouca diferenciação existente entre os produtos oferecidos pelas principais cadeias internacionais;
- A maioria dos concorrentes segue estratégias semelhantes (baixo custo e *franchising*);
- Os principais concorrentes são cadeias multinacionais, que tem vindo a crescer progressivamente;
- Custos de saída muito elevados, devido aos montantes de investimento por loja;
- As principais empresas possuem uma forte identidade da marca no mercado.



**Fornecedores**

**Poder:3**

- Poder negocial médio, devido à importância exercida pelo volume transaccionado;
- Pouca diferenciação nos *inputs* prestados pelos diferentes fornecedores;
- O mercado está fragmentado na quantidade de fornecedores de matérias-primas e equipamentos;
- O crescimento dos principais fornecedores está dependente do crescimento das marcas.

**Complementares**

**Poder:2**

- Empresas que se dedicam à venda online de refeições prestadas por diversos restaurantes;
- Os centros comerciais são geradores de tráfego e determinantes na alocação das lojas;
- Influência exercida pelas marcas que complementam a oferta dos menus (nas bebidas, sobremesas e brindes oferecidos).

**Consumidores**

**Poder:5**

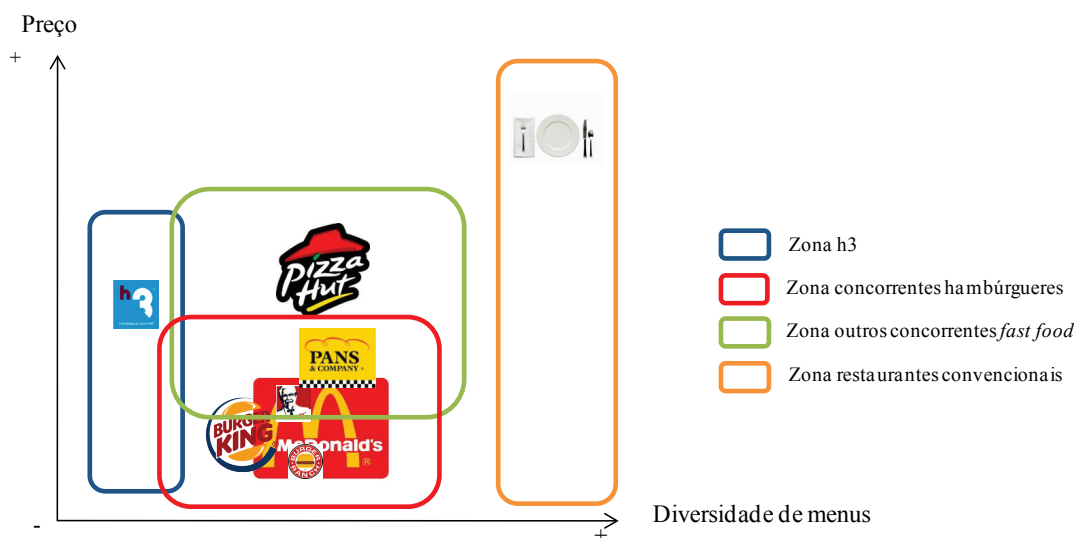
- São sensíveis aos preços e dão um grande valor à marca consumida;
- Estão concentrados, normalmente, em grandes zonas populacionais ou empresariais;
- Os custos de migração para um outro produto ou substituto são irrelevantes;
- Podem optar por fazer refeições em casa;
- Possuem muita informação acerca das ofertas disponíveis no mercado.

Força	Poder
Potenciais competidores	2
Substitutos	4
Concorrentes	5
Fornecedores	3
Complementares	2
Consumidores	5
<b>Média</b>	<b>3,5</b>

Da avaliação global ao sector, obtém-se uma média de “3,5”, um valor que indica que a indústria do *fast food* exerce uma ameaça relativamente elevada sobre a organização.

Apesar de existirem grandes barreiras à entrada de novos conceitos e dos complementares alavancaram a actividade da empresa, as restantes forças aumentam a incerteza de sucesso do negócio. Assim, a dimensão dos concorrentes, a imensa variedade de substitutos e o elevado poder de decisão dos consumidores aliado à maturidade do sector, poderão criar um certo risco à rentabilidade e sustentabilidade esperada para a organização.

### 2.7.1.2.3 Análise de grupos estratégicos



Para realizar a análise aos principais grupos estratégicos do sector da restauração, foram definidos como eixos o preço praticado e a diversidade de menus apresentados.

Numa primeira análise, podemos verificar a dimensão de cada uma das marcas (tendo em conta o número de lojas em Portugal no ano de 2010), pelo tamanho do seu logotipo. Com maior representatividade encontram-se o McDonald's, Pizza Hut, Pans and Company e Burger King, enquanto com menor dimensão foram definidos o h3, o KFC e a cadeia de hambúrgueres portuguesa Burger Ranch. Para finalizar, foi também colocada uma referência aos restaurantes convencionais, que servem uma grande variedade de refeições, no sentido de ajudar a interpretar o gráfico e distinguir as várias partes.

Numa segunda interpretação e através da localização dos logótipos, constata-se que os principais concorrentes do h3 em Portugal encontram-se posicionados na mesma zona. Esta percepção surge do facto destes praticarem preços idênticos e oferecerem menus muito semelhantes, baseados numa larga variedade de hambúrgueres, acompanhamentos (sopas, saladas, etc.) e sobremesas (gelados, tartes, etc.). Destaca-se ainda a existência de conceitos de *fast food* que possuem uma variedade intermédia de menus, mas que praticam preços ligeiramente mais elevados do que os restaurantes de hambúrgueres, como é a Pizza Hut.

Finalmente numa terceira observação, através dos rectângulos desenhados em torno das marcas, verifica-se a forma como as empresas se distinguem entre elas. Apesar das marcas tentarem captar todas as pessoas que se deslocam às superfícies comerciais, estas seguem diferentes formas de gerir o seu negócio e diferenciar-se. Como tal, foram desenhadas quatro diferentes zonas, nomeadamente:

- A zona azul – onde apenas se inclui o h3, e que se distingue por apresentar pouca diversidade de menus, dado que é utilizado sempre o mesmo hambúrguer (de carne de novilho) e alguma variabilidade de preços, que reflecte a qualidade dos acompanhamentos utilizados;
- A zona vermelha – dos concorrentes de hambúrgueres do h3, que seguem uma política de baixo preço em todos os menus (o intervalo de preços é muito reduzido), apostando no alargamento da oferta ao consumidor, pela diversidade de hambúrgueres (vaca, frango, porco e peixe), acompanhamentos e extras.
- A zona verde – que tem por base os mesmos princípios da zona anterior, mas aplicado a outros conceitos como as pizzas e as sandes.
- A zona laranja - dos restaurantes convencionais, que optam por ter uma grande diversidade de refeições (carnes, peixes, vegetariano, etc.), variando o preço consoante os segmentos de mercado que pretendem atingir.

A conclusão global a retirar destas análises é que a h3 deve manter este posicionamento, de modo a não entrar na zona de concentração e saturação de mercado, em que se encontram as restantes marcas. Para tal, é importante manter uma política de concentração na sua vantagem competitiva, que se baseia em comercializar hambúrgueres *gourmet*, sem deixar de seguir as tendências de mercado que poderão requerer e exigir adaptações na sua oferta.

### 2.7.1.3 Análise interna/externa

#### 2.7.1.3.1 SWOT








Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Focalização num produto apenas (hambúrguer de carne);</li> <li>1.2 Utilização de ingredientes, bebidas e sobremesas pouco comuns no sector;</li> <li>1.3 Imagem e marca com identidade própria e diferente da concorrência;</li> <li>1.4 Focalização na comunicação interna e formação dos colaboradores;</li> <li>1.5 Registo da marca e logotipo a nível comunitário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Não apresenta outro tipo de carnes nos menus;</li> <li>2.2 Pouca inovação na introdução de novos produtos;</li> <li>2.3 Não realiza campanhas publicitárias;</li> <li>2.4 Preço superior ao oferecido pela concorrência;</li> <li>2.5 Conceito simples de copiar.</li> </ul>

Oportunidades	Ameaças
<p><b>3.1</b> Contínuo crescimento do mercado do <i>fast food</i> a nível mundial;</p> <p><b>3.2</b> Tendência crescente para o consumo de refeições saudáveis;</p> <p><b>3.3</b> Abertura de novos centros comerciais;</p> <p><b>3.4</b> Consumo de hambúrgueres em novos segmentos de mercado (ex: pessoas com idade superior);</p> <p><b>3.5</b> Crescimento do modelo de <i>franchising</i> no sector do <i>fast food</i>.</p>	<p><b>4.1</b> Dimensão internacional dos principais concorrentes;</p> <p><b>4.2</b> Expansão dos concorrentes em novos conceitos de negócio (ex: McCafé);</p> <p><b>4.3</b> O mercado do <i>fast food</i> em Portugal encontra-se maduro, com múltiplos conceitos de negócio;</p> <p><b>4.4</b> Lojas da concorrência que oferecem uma grande variedade de refeições (ex: vender sopas, saladas e massas).</p>

### SWOT Dinâmica

Desafios
<p><b>1.1 ↔ 3.4</b> Expandir a oferta para segmentos de mercado que não consumam hambúrgueres;</p> <p><b>1.5 ↔ 3.5</b> Usar o registo da marca a nível comunitário para fazer crescer o <i>franchising</i> do negócio;</p> <p><b>1.3 ↔ 3.1</b> Expandir a marca, para mercados em que o sector do <i>fast food</i> esteja em fase de desenvolvimento.</p>
Riscos
<p><b>2.5 ↔ 4.1</b> Sendo um conceito simples de copiar, os grandes concorrentes podem a qualquer momento apostar neste conceito;</p> <p><b>2.2 ↔ 4.3</b> A fraca aposta na introdução de novos produtos, pode levar os clientes a descolarem-se para outros conceitos;</p>
Restrições
<p><b>2.2 ↔ 3.4</b> A reduzida inovação em novos produtos e menus pode delimitar a expansão e penetração de vendas em novos segmentos de mercado;</p> <p><b>2.3 ↔ 3.1</b> Visto que o mercado do <i>fast food</i> mantém-se em crescimento, a ausência de campanhas de publicidade, limita a divulgação da marca.</p>
Avisos
<p><b>1.1 ↔ 4.4</b> Os grandes concorrentes possuem uma oferta mais alargada de produtos, não limitando os menus a um tipo de referência;</p> <p><b>1.4 ↔ 4.3</b> A ausência de comunicação externa pode limitar a actividade da empresa em Portugal, pela maturidade do sector e a existência de marcas estabelecidas há muitos anos.</p>

### 2.7.1.3.2 Matriz Ansoff

		Produtos			
		Existentes	Modificados	Novos	
Mercados	Novos	Desenvolvimento de mercado 	Diversificação parcial	Diversificação	Território Nacional 
	Expandidos	Expansão de mercado  	Diversificação limitada	Diversificação parcial	Território Estrangeiro
	Existentes	Penetração de mercado  	Extensão de produto	Desenvolvimento de produto	

A matriz Ansoff permite observar a estratégia de crescimento seguida pelo h3, bem como sugerir linhas orientadoras para o futuro da organização.

A primeira observação a retirar do quadro, diz respeito às células em destaque (a azul claro) que demonstram o crescimento ocorrido até o momento. A empresa optou por manter os produtos originais e difundir-se através do aumento de vendas (penetração de mercado) e do alargamento para novas cidades do território português (expansão de mercado). Para 2011, está também prevista a expansão para novos mercados (desenvolvimento de mercado), como a Polónia e a Espanha.

Apesar de terem ocorrido pequenas alterações nos menus iniciais, a política geral da empresa focou-se em não introduzir novos produtos. António Araújo (2010) afirmou em entrevista conduzida pelo autor (ver anexo 1) que não vão introduzir novos menus, até que as pessoas provem todos os produtos actuais.

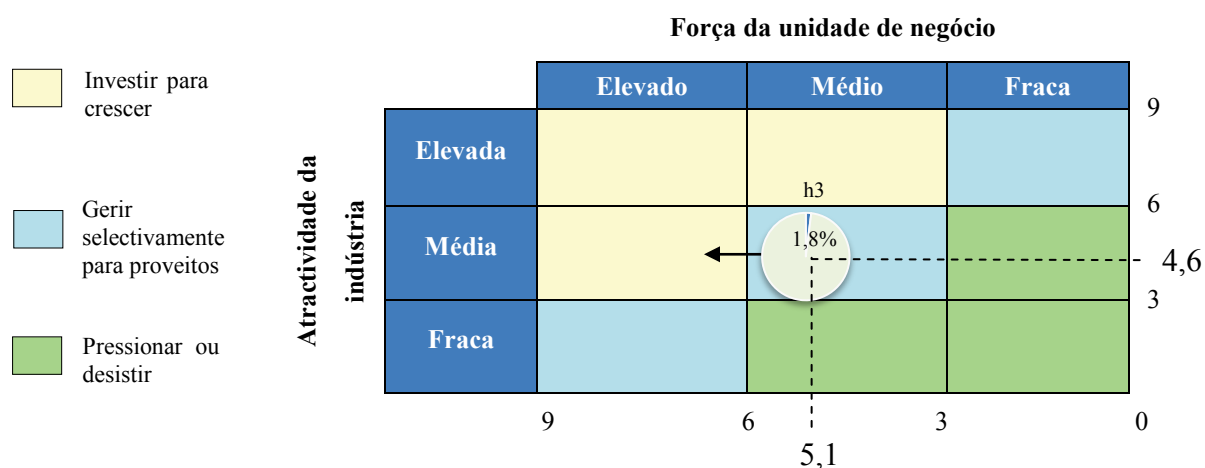
O mercado do *fast food* é muito dinâmico e concorrencial, existindo uma grande facilidade dos consumidores em experimentar novas refeições, quando ficam saturados das existentes. Como tal, e de modo a prevenir esta situação, o crescimento da empresa deve passar não apenas pela expansão de mercado, mas também pela modificação e inovação da oferta existente.

As setas vermelhas e verde representam a orientação que a empresa deve seguir no futuro em Portugal e no estrangeiro, respectivamente. Sugere-se que esta introduza produtos modificados nos mercados onde está actualmente presente (extensão de produto) e que continue a abrir novas lojas nestas zonas (diversificação limitada). Aconselha-se ainda que o

h3 explore também novos países (diversificação parcial), com produtos modificados à realidade local.

Em suma, é importante que a h3 mantenha o mesmo conceito simplificado, não deslocando-se para outro tipo de referências, de modo a manter a capacidade em servir uma refeição rápida de hambúrgueres de boa qualidade. Ao seguir esta orientação, espera-se que a h3 cresça sustentadamente de forma a afirmar-se no mercado e ser encarada como uma rede internacional de hambúrgueres *gourmet*, capaz de ameaçar o domínio das principais cadeias de *fast food*.

### 2.7.1.3.3 Matriz McKinsey



A matriz McKinsey permite conjugar a força da unidade de negócio com a atractividade da indústria, de modo a identificar o posicionamento actual do h3 e indicar o caminho a seguir.

A partir da escolha e análise ponderada dos critérios de avaliação de cada um dos eixos (ver anexo 2) e, numa escala de 0 a 9, foi determinado que a atractividade da indústria é de 4,6 e a força da unidade de negócio de 5,1. Conjugando estes dois dados, verifica-se que a unidade de hambúrgueres do h3 encontra-se na zona azul, caracterizada por um aumento dos proveitos através do crescimento e desenvolvimento selectivo de segmentos de mercado. Esta zona implica igualmente uma gestão de retorno, conseguida através da protecção do negócio e do investimento com risco moderado.

Além do posicionamento, é essencial analisar o círculo apresentado na matriz. Através do seu tamanho, verifica-se que em 2009 o sector do *fast food* teve uma dimensão média (cerca de 12% da facturação global da restauração), tendo o h3 atingido uma quota de mercado de 1,8%

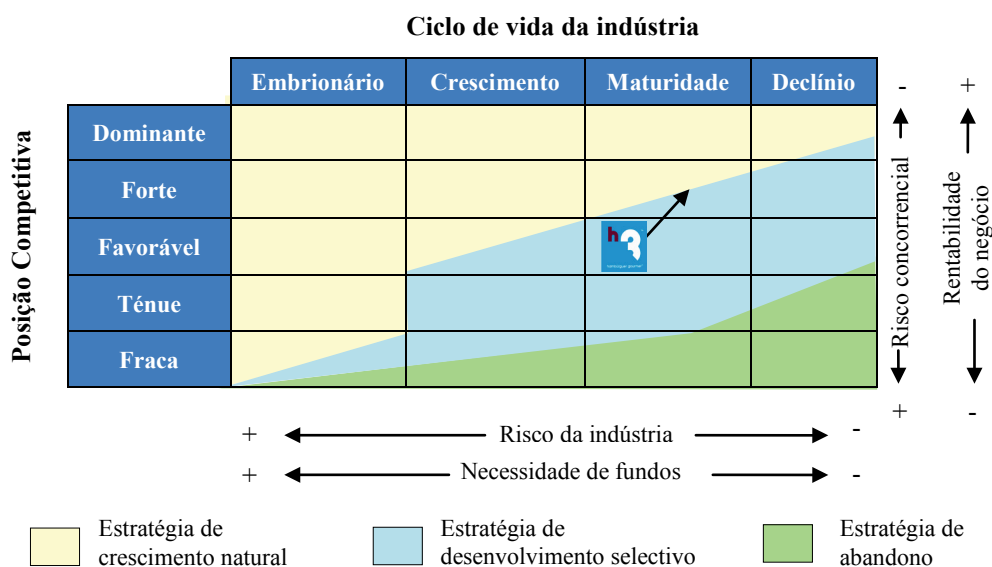
(Tormo, Cop. 2010). É de referir ainda que, o mercado do *fast food* em Portugal tem a particularidade de estar distribuído de uma forma muito heterogénea. Neste mesmo ano, o sector era composto por um grande líder, o McDonald's (45% de quota de mercado), estando o restante repartido por uma imensa variedade de empresas, com quotas de mercado reduzidas (inferiores a 2 %).

A última observação diz respeito ao caminho que a empresa deve seguir no futuro, sendo representado na matriz pela direcção da seta. É aconselhável que a empresa molde as suas estratégias, de modo a deslocar-se para o quadrante com uma elevada força competitiva do negócio. Além disto, atendendo a que a indústria mantém-se em crescimento e desenvolvimento, é esperado que a atractividade desta mantenha-se, o que implica uma deslocação para o lado esquerdo, tal como sugere a seta.

Para atingir este objectivo o h3 deverá seguir uma estratégia de crescimento, reforçando o investimento no desenvolvimento interno (nos diversos departamentos) e externo (na expansão e abertura de novas lojas). Sendo este um sector muito repartido, é preponderante expandir as vendas, de modo a aumentar a quota de mercado e ganhar maior consistência no mercado.

Para finalizar, é importante que a liquidez obtida seja utilizada de um modo ponderado e racionalizado, de modo a não incorrer em erros estratégicos. Esta questão surge do facto deste ser um conceito recente, o que leva a que exista alguma apreensão para crescer moderadamente de modo a não saturar o mercado.

#### 2.7.1.3.4 Matriz A.D. Little



A partir da análise da matriz ADL, podemos conferir qual é a posição competitiva da empresa perante o ciclo de vida do *fast food*, no sentido de criar orientações futuras para a organização.

A posição competitiva da empresa dita a intensidade e a extensão do esforço a realizar, de acordo com o risco concorrencial e rentabilidade do negócio (variam inversamente). Por outro lado o ciclo de vida da indústria indica a natureza e objectivo da estratégia a aplicar, através de uma análise ao risco da indústria e à sua maior/menor necessidade de fundos.

Em relação ao ciclo de vida da indústria e através de uma análise de critérios pré-seleccionados (ver anexo 3) foi determinado que esta encontra-se numa fase madura, pelo que o risco e necessidade de fundos desta são relativamente baixos.

No que concerne à posição competitiva da empresa e de acordo com o estudo efectuado (ver anexo 3) verifica-se que o h3 encontra-se numa situação “favorável”, pelo facto de alcançar vantagens competitivas em certos segmentos de mercado e uma rentabilidade crescente. A sua competitividade é exercida pela diferenciação do conceito, conseguindo assim deslocar clientes de outras marcas e captar novos consumidores para o *fast food*. No entanto, existe um risco concorrencial médio, resultante da quantidade de concorrentes de igual força e do facto do mercado ser dominado por um grande líder (McDonald’s).

A partir da conjugação destes dois factores, constata-se que o h3 encontra-se numa situação de desenvolvimento selectivo (área azul) em que deve procurar o crescimento através do seu factor de vantagem competitiva. Este crescimento irá permitir aumentar a sua eficiência operacional e posição competitiva (pela quota de mercado).

Para alcançar este objectivo, a empresa deve apostar na expansão do número de lojas, na penetração das vendas e na extensão de produtos. Tendo em conta que o mercado encontra-se numa fase madura, o futuro da empresa terá de passar por uma optimização de custos e pela internacionalização da marca em mercados emergentes. O objectivo a médio e longo prazo (indicado pela seta na matriz) deve passar por deslocar o h3 de uma posição favorável, para uma posição forte e estável na indústria, de forma a defender-se dos ataques dos principais concorrentes e crescer sustentadamente.



## 2.7.2 Questão 2

### 2.7.2.1 Visão

Visão actual: “Um dia seremos a maior cadeia de hambúrgueres do mundo”

A actual visão da empresa não expressa correctamente o destino primordial pela qual esta deve caminhar.

Sendo o h3 um conceito alternativo e inovador de hambúrgueres, a sua visão não se deve focar na dimensão ambicionada, mas sim naquilo que a diferencia das restantes cadeias internacionais. Logo, na sua origem devem estar os sentimentos e emoções que as pessoas retiram da experiência em comer no h3. A visão deve, assim, ir ao encontro da mensagem expressa no *slogan*, que não se foca na rapidez do serviço prestado, mas sim no aspecto sensorial, particularmente, com o que se sente quando se come e saboreia aquela refeição.

O princípio fundamental da organização deve ser o de tornar-se no restaurante onde as pessoas mais apreciam ir comer hambúrgueres. Assim, o h3 terá de ser o melhor a transmitir um conjunto de sensações que são expectáveis ao consumir este tipo de refeição. Como tal, é essencial que as pessoas se sintam saciadas (por consumirem uma quantidade óptima para uma refeição), recompensadas (sentirem que valeu o preço que pagaram) e satisfeitas (ficarem bem dispostas e com o desejo de voltar no futuro).

Será também importante que a declaração seja expressa em inglês, de modo a globalizar todo o conceito. Esta ideia vai ao encontro do que foi feito com o *slogan*, que teve em conta a expansão internacional prevista para o negócio.

Tendo em conta todos estes aspectos, a visão do h3 deve ser:

*“To be the world's fast food restaurant where people feel more satiated, rewarded and satisfied in a meal of hamburgers.”*

### 2.7.2.2 Missão

Missão actual: não está definida formalmente.

A missão da empresa deve estar bem explícita perante a comunicação interna e externa da empresa.

Esta declaração, deve focar-se no *core business* da empresa, os hambúrgueres, e no seu

objectivo primordial que passa por oferecer uma refeição de qualidade segundo um modelo de *fast food*.

A principal finalidade da empresa passa, assim, por servir uma refeição que seja simultaneamente saborosa, valiosa e de qualidade superior (*gourmet*). Além disto, dado que a sua oferta não se foca no segmento jovem, tal como acontece com os seus concorrentes, o h3 deve abranger o maior número de pessoas possíveis.

De acordo com estes dados e seguindo a mesma ideia da visão, que foi expressa em inglês, a missão do h3 deve ser:

*“To serve a tasty, valuable and gourmet hamburger meal to anyone in the world”*

### 2.7.2.3 Valores

- *Speed of service.*
- *Cordiality and sympathy with the client.*
- *Standardization of procedures.*
- *Be careful when preparing food.*
- *Respect for employees.*

### 2.7.2.4 Factores críticos de sucesso

- Identidade da marca.
- Qualidade dos alimentos.
- Rapidez do serviço.
- Disponibilidade de restaurantes.

### 2.7.2.5 Objectivos gerais

- Aumentar o número de lojas no território português.
- Abrir novas lojas no estrangeiro.
- Crescer em termos de volume de vendas e resultado líquido.
- Introduzir novos menus de hambúrgueres, bebidas e sobremesas.
- Aumentar o reconhecimento da marca.
- Controlar sistematicamente os custos e a qualidade.

### 2.7.2.6 Objectivos SMART

No final de 2011 pretende-se:

- Atingir 45 lojas em Portugal;
- Ter 5 lojas abertas fora do território nacional;
- Alcançar uma facturação global de 35 milhões de euros;
- Garantir que 5% do volume de vendas anual é proveniente do exterior;
- Introduzir no mercado nacional: um novo menu de hambúrgueres, uma nova bebida não industrial e uma nova sobremesa;
- Aumentar em 50% o número de visitas ao site e à página na rede social *Facebook*;
- Atingir uma quota de mercado de 3% no sector do *fast food* em Portugal;
- Reduzir em 5% as perdas operacionais;

### 2.7.3 Questão 3

#### 2.7.3.1 Opções estratégicas

Autor / Vector Chave	Opções estratégicas actuais	Sugestões para o futuro
Direcção estratégica	<p><u>Crescimento – concentração horizontal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem-se direccionado para um crescimento horizontal, através da expansão das lojas em Portugal e no estrangeiro (em 2011). Em termos de produtos oferecidos, estes mantiveram-se iguais, estando apenas previsto algumas alterações para as futuras lojas de rua.</li> <li>• A empresa mantém uma política de crescimento do número de lojas, de modo a retirar o máximo de ganhos com a configuração actual do negócio.</li> </ul>	<p><u>Curto e médio prazo – manter concentração horizontal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido à expectativa de aceitação do conceito no exterior, a empresa deve avançar com precaução, de modo a aumentar a notoriedade no mercado e a penetração das vendas.</li> </ul> <p><u>Longo prazo – diversificação concêntrica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso a empresa mantenha o sucesso alcançado até hoje, deverá expandir o negócio para novas marcas dentro da mesma indústria. Como tal, poderá usar o reconhecimento adquirido, para criar novas marcas associadas ao <i>fast food gourmet</i>. Exemplo: pizzas gourmet ou sandes gourmet.</li> </ul>

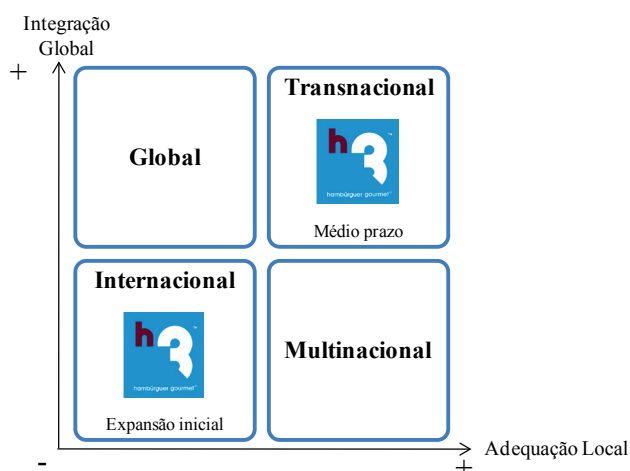
Autor / Vector Chave	Opções estratégicas actuais	Sugestões para o futuro
<p><b>Vantagem Competitiva</b></p>	<p><u>Diferenciação - estratégia de melhoria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O h3 aposta num aumento do binómio valor - preço em relação à oferta da concorrência de modo a justificar a qualidade e diferenciação presentes nos seus menus. A sua oferta é mais valorizada pelo mercado adulto.</li> </ul>	<p><u>Manter estratégia de melhoria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>É importante que o h3 mantenha a estratégia de melhoria, de modo a ser encarado no mercado como uma proposta de hambúrgueres mais valiosa do que a concorrência. No entanto, deve apostar na introdução de novos menus focados para um público mais jovem, de modo a captar segmentos de mercado mais novos.</li> </ul>
<p><b>Posição de mercado</b></p>	<p><u>Seguidor - seguir selectivamente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A marca tem mantido uma imagem de distanciamento e descontinuidade de pensamento em relação aos principais concorrentes de hambúrgueres. Esta pretende ser encarada como uma concorrente directa a qualquer tipo de <i>fast food</i>.</li> <li>Esta posição de mercado tem por objectivo criar uma imagem totalmente oposta ao conceito tradicional de hambúrgueres <i>fast food</i>.</li> </ul>	<p><u>Challengers – ataque de cerco</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O h3 deve focar-se em atacar empresas de igual dimensão, bem como o líder de mercado. Será importante que a marca expanda a sua gama de produtos relacionados, no sentido de captar clientes da concorrência em diversas frentes.</li> <li>Além disto, não deverá introduzir produtos não relacionados neste conceito, de modo manter a identidade original da marca e fonte de vantagem competitiva.</li> <li>Esta opção poderá, no entanto, ser explorada a longo prazo, com a constituição de novas marcas associadas ao conceito <i>fast food gourmet</i>.</li> </ul>

## 2.7.4 Questão 4

### 2.7.4.1 Modalidade de internacionalização

Tempo	Entrada Inicial	Médio Prazo
Modalidade	<i>Joint Venture</i> Integrada	<i>Franchising</i>
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade no relacionamento com os parceiros;</li> <li>• Possibilidades dos parceiros tornarem-se concorrentes directos;</li> <li>• Partilha do <i>know-how</i> desenvolvido pelo h3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em gerir um programa de controlo global das actividades das lojas;</li> <li>• Possíveis danos na imagem da empresa, por não acompanhar de perto as operações das lojas;</li> <li>• O franchisado pode tornar-se num futuro concorrente.</li> </ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do valor investido em novas lojas;</li> <li>• Partilha do <i>know-how</i> sobre a indústria num determinado país;</li> <li>• Redução dos custos associados a um eventual fracasso do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir a marca mais rapidamente, através da concessão de direitos a vários franchisados;</li> <li>• Aumentar gradualmente os lucros, sem necessidade de investimentos operacionais (novas lojas), que são suportados pelos franchisados.</li> </ul>
Ações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir de perto as operações de implementação do negócio e o modo como o mercado vai responder ao conceito;</li> <li>• Perceber que tipo de adaptações são necessárias realizar, face às diferenças existentes num novo país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir as operações globais da empresa, concedendo os direitos para utilização da marca em troca de direitos de entrada, taxas de publicidade e <i>royalties</i>.</li> </ul>
Objectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar o risco de posicionar a marca num novo mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir o crescimento sustentável com um menor investimento possível.</li> </ul>

### 2.7.4.2 Tipo de estratégia



No que concerne ao nível de integração das actividades e à necessidade de ajustar a integração global com a adequação local, a empresa deve seguir dois tipos de opções.

No período inicial de expansão para um novo país, deve ser adoptada uma estratégia internacional. Esta hipótese surge do facto do h3 possuir um conjunto de recursos e competências centrais, que não existem noutros países. O objectivo central passa por exportar o conceito segundo as práticas realizadas em Portugal, exceptuando alguns ajustamentos que decorrem das especificidades da realidade local. Entre estes incluem-se, por exemplo, a adaptação dos critérios de certificação das matérias-primas e a comunicação externa.

Apesar de existirem algumas mudanças, a pesquisa, o desenvolvimento e o controlo de todas as operações da marca devem continuar sob responsabilidade dos gestores em Portugal, que possuem o *know-how* requerido para a gestão destas tarefas.

Esta hipótese deve ser seguida durante o período inicial de expansão e no qual o h3 dará conhecer o conceito no estrangeiro. No entanto, com o passar do tempo e possível sucesso do negócio, este irá crescer através da abertura de novas lojas e da penetração das vendas. Este movimento ascendente criará novas ameaças e necessidades para a empresa que vão além da transferência de capacidades competitivas para o exterior.

Como tal, a médio prazo o h3 deve caminhar para uma estratégia transnacional. Este movimento surge devido à maturidade do sector, à intensa competição entre as cadeias internacionais e à necessidade de moldar o negócio às tendências dos países. A empresa terá novos desafios que passam por explorar economias de custo e de localização entre os diversos países, de modo a criar uma rede global geradora de competências únicas.

Esta política não significa que o h3 tenha de criar produtos exclusivos para cada país, mas

sim, que possa utilizar os conhecimentos adquiridos numa região para aplica-los noutra parte do mundo. O objectivo central desta estratégia passa por desenvolver competências, em qualquer uma das regiões, que possam ser difundidas pela operação global da empresa. Um exemplo disto é um menu que foi introduzido na Polónia, ser testado em Portugal ou uma mudança operacional utilizada em Espanha ser introduzida na Polónia.

Esta política pretende fazer do h3 uma organização, que mantém nos hambúrgueres a sua principal identidade, mas que explora em todo o mundo novas competências, capazes de prosseguir o desenvolvimento do negócio.

#### **2.7.4.3 Orientação de gestão**

No que concerne à orientação de gestão, a empresa deve ir ao encontro dos objectivos que foram fixados anteriormente para a estratégia transnacional.

A gestão a médio prazo deve estar orientada para uma política de geocentrismo. Este movimento implica que a empresa integre nas suas estruturas locais e globais as melhores práticas que são desenvolvidas, entre Portugal e os países estrangeiros. É também essencial que as operações, na sede e subsidiárias, sejam acompanhadas por pessoas de Portugal e do estrangeiro, de modo a maximizar a partilha do conhecimento dos vários mercados.

Estas políticas vão permitir balancear as necessidades, capacidades e constrangimentos inerentes à organização, retirando vantagens competitivas dos melhores procedimentos e inovações que possam surgir. De realçar ainda que, apesar dos diferentes países possuírem autonomia para adaptar e desenvolver os processos internos, a coordenação global da empresa deve continuar a ser feita pela gestão de topo, presente na sede.

Todos estes aspectos realçam a importância de construir uma estratégia que seja transversal a toda a organização. Ao orientar o h3 para uma partilha global de informação, pretende-se que esta fomente a sua cultura organizacional. Este aspecto é cada vez mais relevante, quando se trata de construir a base do que será uma grande organização no futuro. Num mercado que é cada vez mais global, este ponto ganha maior relevância, pois será a fonte para fazer crescer o negócio e desenvolver novas competências.

Ao seguir esta estratégia, procura-se que o h3 concilie da melhor forma a necessidade de reduzir os custos globais e adequar-se às especificidades de cada região. Esta política vai permitir aumentar a capacidade competitiva da empresa, bem como criar sinergias suficientes para levar o h3 rumo à sustentabilidade.

## 2.7.5 Questão 5

### 2.7.5.1 Actuação no mercado internacional

Factor	Actuação	Explicação
Produto	Estandardização Parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa deve manter no essencial a mesma ementa que possui em Portugal. No entanto, deve introduzir um novo menu adaptado à realidade local. Exemplo: criar o menu “<i>polska</i>” na Polónia e o “<i>español</i>” em Espanha.</li> </ul>
Promoção	Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>As campanhas de <i>marketing</i> e divulgação da marca devem ser feitas e adaptadas à realidade local, de acordo com as condicionantes do mercado. Exemplo: pode existir necessidade de apostar mais em comunicação externa em alguns países do que noutros.</li> </ul>
Preço	Estandardização Parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deve ser aplicado a mesma estratégia de preço do que em Portugal, no sentido de apresentar uma oferta ligeiramente mais cara do que as cadeias de hambúrgueres tradicionais. No entanto, esse preço pode variar de país para país consoante a moeda e o custo de vida.</li> </ul>
Distribuição	Estandardização	<ul style="list-style-type: none"> <li>As lojas devem ser implementadas em grandes zonas populacionais e empresariais, dentro de áreas comerciais. A nível geográfico devem estar colocadas em regiões, onde o tráfego de pessoas seja suficientemente grande para garantir um volume de vendas adequado.</li> </ul>
Pessoas	Estandardização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter os mesmos critérios para o recrutamento, formação e benefícios dados aos trabalhadores. Será igualmente importante prosseguir com os eventos realizados para todos os colaboradores da empresa.</li> </ul>
Processos	Estandardização Parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>As actividades e procedimentos da empresa devem manter-se segundo as orientações de Portugal, no sentido de transpor a identidade da marca o máximo possível. No entanto, devido às especificidades dos agentes estrangeiros (fornecedores, etc.) poderá existir necessidade de adaptar alguns procedimentos à realidade local.</li> </ul>
Evidência Física	Estandardização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os elementos físicos da marca devem estar presentes nas novas lojas, de modo a globalizar todo o conceito de negócio.</li> </ul>



## 2.8 Slides de resolução do caso

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

### 1.1 – Análise: interna

#### Vantagens Competitivas

- Capacidade para oferecer uma refeição diferenciadora, nos ingredientes utilizados e nos modos de preparação da comida;
- Apresentação de uma refeição de hambúrgueres *fast food*, numa óptica mais requintada e de qualidade superior;
- Dispor de um modelo de negócio *fast food* totalmente diferente dos restantes conceitos no mercado.

#### 7 P's Booms e Bitner

Preço	• Ligeiramente superior à concorrência de modo a reflectir a qualidade dos ingredientes utilizados.
Promoção	• Divulgação da marca via internet e pontualmente na comunicação social. Foco na comunicação a nível interno.
Produto	• Especialização e diferenciação na qualidade do hambúrguer, nos ingredientes utilizados e nas bebidas oferecidas.
Distribuição	• Venda directa focada em centros comerciais. Venda indirecta via distribuidor na internet (NoMenu). Está em desenvolvimento um conceito alternativo para lojas de rua.
Pessoas	• Formação intensa em competências pessoais. Aposta na satisfação do colaborador através de um sistema recompensatório.
Processos	• Existência de uma única linha de produção, de modo a minimizar o tempo de atendimento. Utilização de manuais de produção para standardização dos processos.
Evidência Física	• O <i>layout</i> das lojas e logotipo da empresa expressam um total contraste às cadeias tradicionais de hambúrgueres. As refeições são servidas no prato com talheres.

1

O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

### 1.2 – Análise: externa

#### Forças de Porter e complementares

A indústria do *fast food* exerce uma ameaça elevada ( de 3,5 numa escala de 1 a 5) sobre a organização, o que poderá criar um certo risco à rentabilidade e sustentabilidade esperada. O resultado foi obtido pela:

- Existência de grandes barreiras à entrada de novos conceitos;
- Dimensão dos concorrentes e a imensa variedade de substitutos → decorrente da maturidade do sector;
- Grande poder decisivo dos consumidores;
- Fragmentação do mercado de fornecedores ( de produtos e equipamentos);
- Força impulsionadora que os complementares exercem na actividade da empresa.

□ Zona h3  
□ Zona concorrentes hambúrgueres  
□ Zona outros concorrentes *fast food*  
□ Zona restaurantes convencionais

#### Análise de grupos estratégicos

O gráfico permite constatar:

- A dimensão exercida pelas grandes marcas internacionais de *fast food*;
- O elevado grau de concentração das principais marcas de hambúrgueres;
- As diferentes zonas de captação de clientes.

O h3 deve:

- Manter o posicionamento actual → não entrar na zona de saturação de mercado;
- Prosseguir uma política de concentração na vantagem competitiva, realizando pontualmente adaptações na sua oferta.

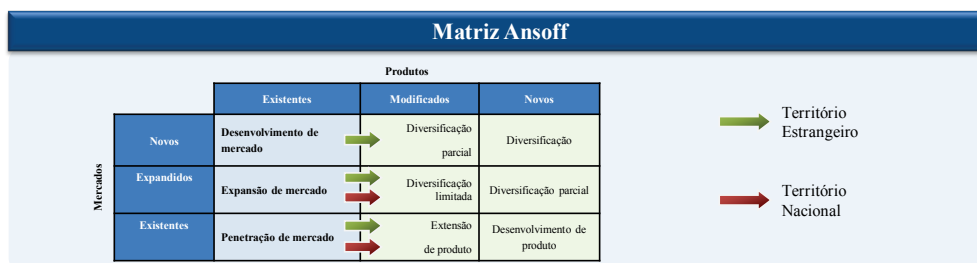
2

O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

1.3 – Análise: interna/externa

Questão 1

SWOT Dinâmica	
Desafios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Expandir a oferta para segmentos de mercado que não consomem hambúrgueres;</li> <li>Usar o registo da marca a nível comunitário para fazer crescer o <i>franchising</i> do negócio;</li> <li>Expandir a marca para mercados em que o <i>fast food</i> esteja em fase de desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os grandes concorrentes podem apostar neste conceito;</li> <li>A fraca aposta em novos produtos, pode levar os clientes a descolarem-se para outros conceitos;</li> </ul>
Avisos	Restrições
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta mais abrangente dos grandes concorrentes;</li> <li>A ausência de comunicação externa pode limitar a actividade da empresa em Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A reduzida inovação em novos produtos e menus pode delimitar a expansão e penetração das vendas;</li> <li>A ausência de campanhas de publicidade, pode levar a uma maior dificuldade de divulgação da marca.</li> </ul>



O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

3

2.1 – Formulação: declarações para a h3 internacional

Questão 2

Visão

*“To be the world’s fast food restaurant where people feel more satiated, rewarded and satisfied in a meal of hamburgers.”*

Missão

*“To serve a tasty, valuable and gourmet hamburger meal to anyone in the world”*

Valores

- *Speed of service.*
- *Cordiality and sympathy with the client.*
- *Standardization of procedures.*
- *Be careful when preparing food.*
- *Respect for employees.*

Factores Críticos de Sucesso

- Identidade da marca.
- Qualidade dos alimentos.
- Rapidez do serviço.
- Disponibilidade de restaurantes.

Objectivos Gerais

- Aumentar o número de lojas no território português.
- Abrir novas lojas no estrangeiro.
- Crescer em termos do volume de vendas e resultado líquido.
- Introduzir novos menus de hambúrgueres, bebidas e sobremesas.
- Aumentar o reconhecimento da marca.
- Controlar sistematicamente os custos e a qualidade.

O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

4

### 3 – Formulação: opções estratégicas

### Questão 3

#### Vantagem Competitiva: Manter estratégia melhoria

- Ser encarado no mercado como uma proposta de hambúrgueres mais valiosa do que a concorrência.
- Apostar na introdução de novos menus focados para um público jovem, de modo a captar novos segmentos de mercado.

#### Posição de Mercado: *Challengers* – ataque de cerco

- Atacar empresas de igual dimensão, bem como o líder de mercado.
- Expandir a gama de produtos relacionados → captar clientes da concorrência em diversas frentes.
- Não introduzir produtos não relacionados → manter a identidade original da marca e fonte de vantagem competitiva.

#### Direcção

Curto e médio prazo – manter concentração horizontal

Longo prazo – diversificação concêntrica

- Avançar com precaução → aumentar a notoriedade no mercado e a penetração das vendas.
- Expandir o negócio dentro da mesma indústria → novas marcas de *fast food gourmet*.

O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

5

### 4 – Formulação: movimentos estratégicos internacionais

### Questão 4

#### Modalidade de internacionalização

Tempo	Entrada inicial	Médio prazo
Modalidade	<i>Joint Venture</i> Integrada.	<i>Franchising</i> .
Ações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir de perto a implementação das lojas e o modo como o mercado vai responder.</li> <li>• Analisar que tipo de adaptações são necessárias realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir as operações globais, concedendo o uso da marca em troca de direitos de entrada, taxas de publicidade e <i>royalties</i>.</li> </ul>
Objectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar o risco de posicionar a marca num novo mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir o crescimento sustentável com um menor investimento possível.</li> </ul>

#### Orientação de gestão

##### Geocentrismo

- Integração nas estruturas locais e globais as melhores práticas desenvolvidas, entre Portugal e os países estrangeiros.
- Acompanhamento das operações por pessoas provenientes de Portugal e dos países estrangeiros.
- A coordenação global da empresa deve manter-se sob orientação da gestão de topo presente na sede.

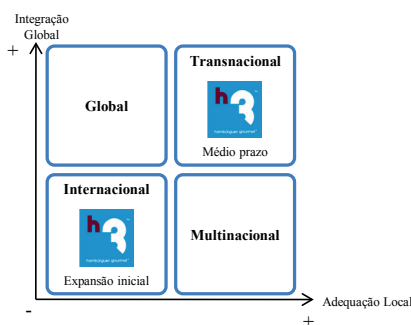
O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

6

4 – Formulação: movimentos estratégicos internacionais

Questão 4

Tipo de estratégia		
Tempo	Expansão inicial	Médio prazo
Estratégia	Internacional	Transnacional
Razão	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possuir um conjunto de recursos e competências centrais, que não existem noutros países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ameaças relativas à: maturidade do sector, intensa competição e necessidade de moldar o negócio às tendências dos diversos países.</li> </ul>
Objectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportar o conceito para o estrangeiro segundo as mesmas práticas realizadas em Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver competências em qualquer uma das regiões que possam ser difundidas pela operação global da empresa.</li> </ul>



O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

7

5 – Implementação: actuação no mercado internacional

Questão 5

Actuação de mercado internacional		
Factores	Actuação	Explicação
Produto	Estandardização parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter a mesma ementa, introduzindo um novo menu adaptado à realidade local. Exemplo: menu “<i>polska</i>” na Polónia e o “<i>español</i>” em Espanha.</li> </ul>
Promoção	Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar as campanhas de <i>marketing</i> e divulgação da marca à realidade local, de acordo com as condicionantes do mercado.</li> </ul>
Preço	Estandardização parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praticar um preço ligeiramente mais caro do que os principais concorrentes. Este pode variar de país para país consoante a moeda e custo de vida.</li> </ul>
Distribuição	Estandardização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação em grandes zonas populacionais e empresariais, dentro de áreas comerciais.</li> </ul>
Pessoas	Estandardização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter os mesmos critérios para o recrutamento, formação e benefícios dados aos trabalhadores. Prosseguir com os eventos para os colaboradores.</li> </ul>
Processos	Estandardização Parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguir as mesmas orientações de Portugal, realizando pequenas alterações que decorrem da diversidade dos agentes locais (fornecedores, leis, etc.).</li> </ul>
Evidência Física	Estandardização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os elementos físicos da marca devem acompanhar a abertura de todas as lojas, de modo a globalizar todo o conceito de negócio.</li> </ul>

O desenvolvimento estratégico do h3-Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional

8

## 2.9 Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

Após a análise aprofundada do problema em estudo e de modo a finalizar o trabalho, pretende-se: sintetizar as principais conclusões obtidas, avaliar as consequências do caso para a gestão e sugerir futuras abordagens.

O caso de estudo apresentado incidiu sobre o mercado do *fast food*, tendo como objecto de análise toda a actividade empresarial do h3-Hambúrguer Gourmet. De acordo com a ambição em internacionalizar a marca, surgiu o problema de formular toda uma nova estratégia corporativa, assente numa perspectiva global, que fosse capaz de responder aos desafios criados.

Este problema expressa uma grande relevância para o momento actual, visto que analisa uma ideia de negócio inovadora de uma empresa de origem portuguesa. Apesar do conceito ter vindo a surpreender o mercado de uma forma admirável nos últimos 3 anos, não existiam estudos aprofundados sobre os seus factores de sucesso. Esta foi, assim, uma grande oportunidade para identificar os princípios em que se baseiam o negócio e planear um modelo estratégico internacional, capaz de orientar a organização no futuro.

Da análise ao sector do *fast food*, verificou-se que este tem vindo a crescer exponencialmente desde o início do século XX, devido ao impulso dado pelo mercado dos EUA. Complementarmente, ocorreram um conjunto de mudanças sociais que fizeram alterar os hábitos e necessidades das populações. Assim, ao verificar que as pessoas procuravam cada vez mais refeições fora de casa, os restaurantes foram estandardizando os processos internos, criando estruturas optimizadas para um baixo custo.

A globalização exerceu também um papel preponderante no desenvolvimento deste sector, visto que permitiu aproximar as diferentes nações e impulsionar a internacionalização das empresas. Seguindo modelos de *franchising*, os restaurantes foram exportando os seus produtos e a sua ideologia nas culturas mais desenvolvidas. Todos estes factores fizeram com que algumas marcas obtivessem um grande crescimento, expansão e notoriedade no mercado, tornando-as em ícones mundialmente conhecidos (exemplo: *big mac*).

Actualmente, o sector do *fast food* encontra-se numa fase madura, apesar de manter um contínuo crescimento de vendas. Este movimento ascendente tem ocorrido não só pela expansão das grandes cadeias internacionais, como também pelo aparecimento de ideias

inovadoras. Por um lado tem-se verificado que as cozinhas tradicionais de diversas partes do mundo (chinês, japonês, italiano, mexicano, etc.), têm vindo a adaptar a sua oferta para modelos de refeições rápidas e baratas. Por outro lado, têm surgido novas ideias de negócio que tentam fundir diversos tipos de refeições (exemplo: vender saladas, sandes e sopas no mesmo restaurante) e introduzir inovações nos conceitos tradicionais (como no h3).

Apesar de estarmos perante um sector muito dinâmico e competitivo, acredita-se que este possui uma grande capacidade para se reinventar e gerar novos ciclos de vida. A principal razão prende-se não só ao facto do *fast food* ser propenso a novas tendências, mas sobretudo pelas mudanças sociais, que fazem alterar os gostos e necessidades das pessoas ao longo dos tempos.

No que se refere ao h3, é de destacar as motivações que levaram os sócios a criar esta nova ideologia. A nível do mercado, foi essencial a pouca inovação ocorrida nos últimos anos e o facto deste sector reagir bem à crise económica. Por outro lado, é de salientar a oportunidade de negócio que estes perspectivaram com o hambúrguer *gourmet*, o produto mais sucedido no anterior restaurante dos mesmos (o Café 3). Foi com a ambição de que o público do *fast food* tinha o direito de comer bem, que estes se moveram para a criação de um conceito que se evidenciasse pela diferenciação e qualidade de uma refeição de hambúrgueres.

É precisamente a diferenciação presente em toda a estrutura organizacional que permitiu à empresa lançar um conceito totalmente oposto ao da concorrência. A maior expressão deste factor encontra-se no modo de preparação da refeição, na sua apresentação e nos acompanhamentos oferecidos, que se distinguem por serem pouco comuns neste sector. A utilização de uma única referência de hambúrgueres, permitiu igualmente, maximizar a standardização dos processos internos e assim garantir um rápido tempo de atendimento ao cliente.

Existiu também um grande cuidado em criar uma imagem distintiva, que representasse uma ruptura ao que era tipicamente praticado pelos principais concorrentes. Ao criar uma cor, logotipo, *slogan* e formato de loja diferentes, a empresa desenvolveu uma evidência física inovadora, responsável por uma identidade cultural própria. Nessa identidade, encontra-se uma forte ligação à componente *gourmet*, que permitiu aumentar o valor distintivo da marca e assim alcançar um rótulo de qualidade e distinção no mercado.

Outro dos aspectos em destaque é o modo como o h3 repercute a qualidade dos produtos nos

preços praticados. Sendo o *fast food* um modelo de refeições de baixo custo, a empresa posicionou-se numa concepção de *gourmet low cost*. Esta orientação pretende evidenciar uma refeição de qualidade, a um preço inferior ao praticado nos restaurantes com serviço de mesa. O h3 atinge com esta mensagem, uma pluralidade de pessoas que procuram no seu restaurante uma refeição diferente e saborosa.

Finalmente, destaca-se o modelo de comunicação da empresa, que é focado essencialmente a nível interno. Ao apostar na formação e satisfação dos colaboradores, o h3 tem como propósito fazer com que estes se sintam parte de uma comunidade valorizada. Esta política tem sido reflectida na motivação dos colaboradores e no serviço de atendimento prestado, que assenta em princípios como a simpatia, a cordialidade com o cliente e a rapidez do serviço.

Analisando as consequências para as ciências de gestão, à que destacar a importância da estratégia no desenvolvimento de negócios inovadores. O sucesso de uma ideia não está apenas nas características inerentes do produto/serviço, mas principalmente no modo como a organização cria e desenvolve a sua estratégia.

O h3 é óptimo um exemplo, visto que a sua origem partiu de conceitos já existentes no mercado. O seu sucesso não está propriamente no hambúrguer, mas sim na forma como conseguiram molda-lo às tendências de mercado. Essa transformação ocorreu não só na diferenciação do produto, mas principalmente na imagem e percepção que as pessoas tinham do hambúrguer tradicional.

Neste caso, o objectivo do negócio não foi criar uma nova necessidade nas pessoas (porque estas já consumiam hambúrgueres), mas sim fazê-las valorizar um conceito que tem como princípio melhorar os padrões de qualidade de uma refeição *fast food*. É nesta base que se encontram as vantagens competitivas do negócio, geradoras de uma identidade cultural única, capaz de enaltecer a oferta do h3 entre todas as outras.

A decisão de expandir um negócio para o estrangeiro é cada vez mais uma necessidade para as empresas que ambicionam crescer sustentadamente. A ambição de tornar o h3 num fenómeno global, vai depender não só da forma como a marca vai actuar no mercado, mas sobretudo do modo como a sua mensagem será transmitida. Apesar de tratar-se de um formato inovador, que facilmente adapta-se nos *food courts*, as especificidades inerentes a cada região vão determinar a maior/menor propensão com que o negócio se desenvolverá.

A estratégia vai assumir novamente um papel preponderante neste aspecto, pois deverá

orientar a empresa para um caminho que minimize a exposição aos riscos de mercado e maximize a sua *performance*. A aposta num modelo de *franchising* aliado a uma forte cultura e identidade organizacional, vão determinar os moldes com que o h3 vai expandir-se internacionalmente e responder aos desafios criados.

Tendo este trabalho incidido sobre a estratégia corporativa da empresa, torna-se agora essencial aprofundar a estratégia ao nível do negócio. Logo, como linhas de investigação futura, é sugerido que seja analisado o modo como o h3 pode actuar noutros países, procurando formas de adaptar a sua estrutura organizacional às especificidades de cada região.

Neste aspecto, será relevante a realização de estudos que identifiquem quais os países que poderão ser mais propensos a este negócio. Para tal, devem ser analisadas um conjunto de variáveis micro e macro económicas, que permitam apurar quais os países que proporcionam melhores condições à actuação da empresa. Um dos aspectos essenciais será a análise à cultura gastronómica, pois esta vai determinar a propensão para o público aderir a este novo conceito e eventualmente, induzir a criação de novos menus.

Todos estes aspectos deixam em aberto uma pluralidade de questões sobre o futuro do h3. É na incerteza do que será o mundo de amanhã, que a estratégia ganha uma maior relevância, assumindo-se como competência fundamental para uma correcta expansão internacional. Espera-se que o h3 seja capaz de reinventar-se a si próprio, mantendo na sua identidade, a inspiração para caminhar rumo a um desenvolvimento sustentável.



### 3 Bibliografia

#### 4.1 Livros

- ANDREWS, K. – **The concept of corporate strategy**. 3ª ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1987. ISBN 978-0870949838.
- ANSOFF, H.I. – **Corporate Strategy**. Ed. revista. London: Penguin, 1987. 284p. ISBN 0-14-009112-2.
- BEAMISH, Paul W. [et al.] – **International management**. 4ª ed. Boston: McGraw-Hill, 2000. 626 p. ISBN 0-07-116934-2.
- BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa - **The case research strategy in studies of information systems**. 3<sup>th</sup> ed. Minneapolis: MIS Quarterly, 1987. Vol. 11. ISSN 0276-7783.
- BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. – “Marketing strategies and organization structures for service firms. In DONNELLY, J.H.; GEORGE, W.R. – **Marketing of services**. Chicago: American Marketing Association, 1981. ISBN 0877571481. p. 47-51.
- BOSEMAN, Glenn; PHATAK, Arvind – **Strategic management: text and cases**. 2ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1989. 860 p. ISBN 0-471-50312-6.
- CARVALHO, José C.; FILIPE, José C. – **Manual de estratégia : conceitos, prática e roteiro**. 2ª ed. Lisboa: Manuel Robalo, 2008. 261 p. ISBN 978-972-618-516-1.
- CLAUSEWITZ, Carl Von; BUSSE, Inês, trad. - **Da guerra**. 2ª Edição. Mem Martins: Publicações Europa-América, 1997. 323 p. ISBN 972-1-04352-4.
- CZINKOTA, Michael R; RONKAINEN, Likka A; MOFFETT, Michael H – **International Business**. 3ª ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1994. 748 p. ISBN 0-03-098930-2.
- DANIELS, John D.; RADEBAUGH, Lee H.; SULLIVAN, Daniel – **International business: environments and operations**. 12ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009. 912 p. ISBN 0136029655.
- FREIRE, Adriano – **Estratégia sucesso em Portugal**. Braga: Verbo, 2000. 624 p. ISBN 972-22-1829-8.
- Hill, Charles W. L. - **International business: competing in the global marketplace**. 3ª ed. New York: McGraw-Hill, 2001. 692 p. ISBN 0-07-116955-5.
- JAUCH, Lawrence.; GLUECK, William – **Business policy and strategic management**. 5ª ed. New York: McGraw-Hill, 1988. 940 p. ISBN 0-07-1005007-2.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston: Harvard Business School, 2000. 400p. ISBN 1-57851-250-6.

- KOTLER, Phillip – **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. 9ª ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997. 838 p. ISBN 0-13-261363-8.
- LYNCH, Richard. – Corporate Strategy: Financial Times Management. In CARVALHO, José C.; FILIPE, José C. – **Manual de Estratégia : Conceitos, Prática e Roteiro**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-516-1. p. 179
- MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, William Jr. – **Basic Marketing: a managerial approach**. 15ª ed. [s.l.]: McGraw-Hill, 2004. ISBN 0072947039.
- PETERS, T; WATERMAN, R. – **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. London: Harper Collins Business, 1982. 360 p. ISBN 0-00-638402.
- PORTER, Michael – **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Review, 1986. 581p. ISBN 0-87584-140-6.
- \_\_\_\_\_ **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 0-02-925360-8.
- RODRIGUES, Carl - **International management**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. 535 p. ISBN 978-1-4129-5141-8.
- SILVA, J. Freitas, trad.; JORDÃO, Jorge, rev. - **Strategor: política global da empresa**. 3ª ed. Lisboa: Publicações Don Quixote, 2000. 416 p. ISBN 972-20-1706-3.
- TZU, Sun. **The art of war**. Trad. Samuel B. Griffith; pred. B.H. Liddell Hart. London: Oxford University, 1963. 197 p. ISBN 0-19-501476-8.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. Introd. Lionel Giles. Lisboa: Sílabo, 2006. 235 p. ISBN 972-618-396-0.
- WELCHNE, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo – Internationalization: Evolution of a concept. In BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Perez N. – **The internationalization of the firm**. 2ª ed. London: International Thomson Business Press, 1999. ISBN 0-12-139161-2. p. 83-98.
- WHEELEN, Thomas; HUNGER, J. – **Strategic management and business policy: concept and cases**. 10<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River: Pearson, 2006. ISBN 0-13-149459-7.
- YIP, George S. - **Total global strategy II**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003. 299 p. ISBN 0-13-017917-5.

#### 4.2 Artigos de publicações em série

- ALVES, Maria T. – h3 Hambúrguer Gourmet. **Semanário Económico**. Lisboa: (Dez. 2007).

- ANSOFF, I.H - Strategies for diversification. **Harvard Business Review**. [s.l.]. Vol. 35, Nº. 2 (1957). p. 113-124.
- ANUNCIACÃO, Pedro – O verdadeiro hambúrguer. **Tabu**. [s.l.]: Nº118 (13 Dez. 2008), p. 56-57.
- BARROS, Mariana – Mais que um hambúrguer. **Diário de Notícias**. Lisboa: (9 Jan. 2009), p. 13.
- BATISTA, Ana - Hambúrgueres ‘gourmet’ da H3 chegam à Polónia em Dezembro. **Diário Económico**. Lisboa: Nº 5031 (15 Nov. 2010), p. 34.
- BRANCO, Mariana – Hambúrguer Gourmet. **Blue Cooking**. [s.l.]: Nº25 (25 Mar. 2008), p. 102-103.
- CONCEIÇÃO, Maria – Capitais de risco querem exportar hambúrgueres portuguesas. **Diário Económico**. Lisboa: (Mar. 2008).
- FOOD AND SOLUTIONS – Para além da sobrevivência – **Food and Solutions**. Lisboa: (Abr. 2009), p. 16-17.
- HAX, A. C.; N. S. MAJLUF - The concept of strategy and strategy formation process. **Interfaces**. [s.l.]. Vol.18, Nº.3 (1988), p. 99-109.
- JESUS, Carla – Os 3 homens do hambúrguer. **Focus**. Lisboa: Nº503 (2009), p. 38-40.
- LARGUESA, António – Hambúrguer português é “gourmet”, “not so fast food” e vai comer-se na Polónia. **Jornal de Negócios**. Lisboa: (3 Ago. 2010), p. 26-27.
- MINTZBERG, H.; WATERS, James A. - Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**. [s.l.]. Vol. 6, Nº.3, (1985).
- OJE – CB Richard Ellis e C&W colocam h3 no Saldanha. **Oje**. Lisboa: Nº 611 (25 Fev. 2009).
- PORTER, Michael – What’s strategy?. **Harvard Business Review**. [s.l.]: Harvard Business School. Nº96608 (Dez. 1996). p. 61-78.
- SACRAMENTO, Catarina – Em busca do hambúrguer perfeito. **Time Out**. [s.l.]: (27 Mai. 2009), p. 82-83.
- UDEN, Mafalda V. – Um hambúrguer gourmet no clássico. **Destak**. Lisboa: (Fev. 2009).

### 4.3 E-books, bases de dados e programas em documentos electrónicos

- AGUILAR, Francis - **Scanning the business environment**. In O’FARREL, Renee – Company PEST analysis [Em linha]. [s.l.]: Ehow, 1999-2010. [Consult. 15 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.ehow.com/about\\_5349028\\_company-pest-analysis.html](http://www.ehow.com/about_5349028_company-pest-analysis.html)>.

- BARNAT, Ryszard – **The nature and value of strategic management** [Em linha]. [s.l.]: [s.n.], 2005. [Consult. 4 Jul. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://introduction-to-management.24xls.com/en201>>.
- DATA MONITOR - **Fast food: global industry guide** [Em linha]. [s.l.]: Datamonitor, 2008, actual. 30 Nov. 2008. [Consult. 10 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.datamonitor.com/store/Product/fast\\_food\\_global\\_industry\\_guide?productid=CBCC07C7-8D2E-44ED-A009-49AC2FE1C6B5](http://www.datamonitor.com/store/Product/fast_food_global_industry_guide?productid=CBCC07C7-8D2E-44ED-A009-49AC2FE1C6B5)>.
- \_\_\_\_\_ **Fast food: global industry guide 2009** [Em linha]. [s.l.]: Datamonitor, 2009, actual. 1 Out 2009. [Consult. 10 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.datamonitor.com/store/Product/fast\\_food\\_global\\_industry\\_guide\\_2009?productid=3D34B85A-3E88-43A8-B551-475807354147](http://www.datamonitor.com/store/Product/fast_food_global_industry_guide_2009?productid=3D34B85A-3E88-43A8-B551-475807354147)>.
- EISENHARDT, Kathleen M. – Building theories from case study research. In EISENHARDT, Kathleen M. - **Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic** [Em linha]. [s.l.]: The Academy of Management Review, 1991. [Consult. em 17 de Set. de 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://tourism.wu-wien.ac.at/lehrv/lven/06ss/lv4/eisenhardt\\_1991.pdf](http://tourism.wu-wien.ac.at/lehrv/lven/06ss/lv4/eisenhardt_1991.pdf)>.
- FEAGIN, J.; ORUM, A.; SJOBERG, G – **A case for case study** [Em linha]. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press, 1991. [Consult. em 17 de Set. de 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://books.google.com/books?id=7A39B6ZLyJQC&pg=PA37&dq=%EF%83%98%09FEAGIN,+J.;+ORUM,+A.;+SJOBERG+%E2%80%93+A+case+for+case+study&hl=pt-PT&ei=j2JRTei2IMWhOt-lhJEI&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=7A39B6ZLyJQC&pg=PA37&dq=%EF%83%98%09FEAGIN,+J.;+ORUM,+A.;+SJOBERG+%E2%80%93+A+case+for+case+study&hl=pt-PT&ei=j2JRTei2IMWhOt-lhJEI&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>. ISBN 0807843210.
- HREBINIAK, Lawrence G. – Obstacles to effective strategy implementation. In KAZMI, Azhar – **Strategic management and business policy** [Em linha]. 3ª ed. New Delhi: McGraw-Hill, 2008. [Consult. em 18 de Set. de 2010]. Disponível em <URL: <http://books.google.pt/books?id=J8YGhhK5keUC&printsec=frontcover&hl=pt-pt#v=onepage&q&f=false>>. ISBN-10 0-07-026362-0.
- IMF, International Monetary Fund – **World Economic Outlook** [Em linha]. Washington, DC: International Monetary Fund, 2010. [Consult. em 27 de Nov. de 2010]. Disponível em <URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/pdf/text.pdf>>. ISBN 978-1-58906-947-3.
- INFOPÉDIA - **Fast food** [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2010. [Consult. 7 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.infopedia.pt/\\$fast-food](http://www.infopedia.pt/$fast-food)>.
- KAZMI, Azhar – **Strategic management and business policy** [Em linha]. 3ª ed. New Delhi: McGraw-Hill, 2008. [Consult. em 18 de Set. de 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://books.google.pt/books?id=J8YGhhK5keUC&printsec=frontcover&hl=pt-pt#v=onepage&q&f=false>>. ISBN-10 0-07-026362-0.
- ILRI, International Livestock Research Institute – **Methodology workshop** [Em linha]. [s.l.]: [s.n.], 2005. [Consult. em 7 de Outubro de 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.odi.org.uk/rapid/Events/ILRI\\_workshops/docs/workshop\\_1\\_handout.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Events/ILRI_workshops/docs/workshop_1_handout.pdf)>.

- NICOLAU, Isabel – **O conceito de estratégia** [Em linha]. Lisboa: ISCTE (2001). [Consult. 17 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicola u\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicola%20u).pdf)>.
- REPORT LINKER - **Fast food: global industry guide**. [Em linha]. [s.l.]: Datamonitor, 2010, actual. Dez. 2010. [Consult. 5 Jan. 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.reportlinker.com/p0157565>>.
- SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel P. – **Definições de estratégia** [Em linha]. Leiria: [s.n.], [200-?]. [Consult. 21 Jun. 2010]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2010/04/nota-de-aula\\_definicoes-de-estrategia.pdf](http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2010/04/nota-de-aula_definicoes-de-estrategia.pdf)>.
- STAKE, R. – **The art of case research** [Em linha]. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1995. [Consult. 17 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=ApGdBx76b9kC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Stake,+R.+\(1995\).+The+art+of+case+research.+Newbury+Park,+CA:+Sage+Publications&ots=KsPLf6Kk7u&sig=99HPj6t\\_jA2GfvpNhdIwiTsNWmk#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=ApGdBx76b9kC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Stake,+R.+(1995).+The+art+of+case+research.+Newbury+Park,+CA:+Sage+Publications&ots=KsPLf6Kk7u&sig=99HPj6t_jA2GfvpNhdIwiTsNWmk#v=onepage&q&f=false)>. ISBN 0-8039-5766-1.
- TELLIS, Winston - **Application of a case study methodology** [Em linha]. [s.l.]: [s.n.], 1997. [Consult. em 7 de Outubro de 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html#feagin>>.

#### 4.4 Artigos em documentos electrónicos

- ALFAIA, Catarina – Hamburguermania. **Marketeer** [Em linha]. Nº163 (8 Mar. 2010). [Consult. 25 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.marketeer.pt/2010/03/08/hamburguermania/>>.
- ARTICLESBASE – The origin of hamburger. **Articles Base** [Em linha]. (5 Fev. 2010). [Consult. 9 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.articlesbase.com/food-and-beverage-articles/the-origin-of-the-hamburger-1824557.html>>.
- BARROS, Marc – Fast food ganha terreno em Portugal. **Vida Económica** [Em linha]. Nº1338, (19 Mar. 2010). [Consult. 20 Jun. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.vidaeconomica.pt/users/0/39/franchising\\_c2e4436710eaa9d9c6c49501020a2248.pdf](http://www.vidaeconomica.pt/users/0/39/franchising_c2e4436710eaa9d9c6c49501020a2248.pdf)>.
- BURGER KING – Company overview. **Investor Relation** [Em linha]. (Cop. 2009). [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://investor.bk.com/phoenix.zhtml?c=87140&p=irol-IRHome>>.
- \_\_\_\_\_ 2009 Form 10-k. **Form 10-K** [Em linha]. [2009?]. [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.mediantonline.com/0/000/166/708/HTML2/default.html>>.

- DOMINO'S PIZZA – 2009 Annual report. **Annual Report** [Em linha]. [2010?]. [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MzY2OTR8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1>>.
- DAIRY QUEEN – Background. **Entrepreneur** [Em linha]. (Cop. 2011). [Consult. 10 Jan 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.entrepreneur.com/franchises/dairyqueen/282267-0.html>>.
- ECONÓMICO TV – Negócios Inovadores. **ETV - Empresas & Valor** [vídeo]. (23 Dez. 2010). [Consult. 5 Jan. 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.youtube.com/user/h3burger>>.
- ENVIRONMENT NEWS NETWORK – Sustainable fast food. **ENN** [Em linha]. (18 Abr. 2008). [Consult. 10 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.enn.com/lifestyle/article/34912>>.
- FAST FOOD NATION – Our categories. **Fast Food Nation** [Em linha]. (Cop. 2000-2011). [Consult. 10 Jun. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.fastfoodnation.co.uk/>>.
- FASTALK CONSULTANTS – McDonald's vs. Burger King Organizational Diagnosis. **Free essays** [Em linha]. (Cop. 2005). [Consult. 21 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.free-essays-free-essays.com/dbase/4e/mul59.shtml>>.
- FRIESNER, Tim – History of SWOT analysis. **Marketing Teacher** [Em linha]. (2000-2010). [Consult. 5 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.markettingteacher.com/swot/history-of-swot.html>>.
- GONÇALVES, Rita – Fast food conquista lugar de destaque nas opções dos portugueses. **Destakes** [Em linha]. (28 Nov. 2008). [Consult. 21 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.destakes.com/redir/a474725857d6f5ae70b90685b375d0a>>.
- GORE, Martha R. – Healthy food trends in restaurants. **Suite 101** [Em linha]. (1 de Jan. de 2009). [Consult. 15 Out. 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.suite101.com/content/healthy-eating-out-in-green-restaurants-a87265>>.
- H3 – Home. **H3** [Em linha]. (2010). [Consult. 2 Jun. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.h3.com/pt.html>>.
- HUGH, J. - Fast food trends. **Food and Beverage Underground** [Em linha]. (Cop. 2007-2008). [Consult. 20 Set 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.foodandbeverageunderground.com/fast-food-trends.html>>.
- MADEIRA, João – Restaurantes trocados por fast food. **Jornal de Notícias** [Em linha]. (20 Nov. 2008). [Consult. 25 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=1047067](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1047067)>.
- MARQUES, Vanda – Tuga, hambúrguer tuga. **Jornal i** [Em linha]. (16 Mai. 2009). [Consult. 21 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ionline.pt/conteudo/4592-tuga-hamburger-tuga-o-rival-portugues-do-big-mac>>.



- MCDONALDS – Getting to know us. **About Mc Donalds** [Em linha]. (Cop. 2010). [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html)>.
- \_\_\_\_\_ 2009 Annual report. **Annual Report** [Em linha]. (Cop. 2010). [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor\\_relations0.Par.6540.File.dat/McD\\_2009\\_AR\\_Final\\_032910.pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations0.Par.6540.File.dat/McD_2009_AR_Final_032910.pdf)>.
- NAG, R.; HAMBRICK, D.; CHEN, M-J – What is strategy, really? Inductive derivation of a consensus in the field. **Strategic Management Journal** [Em linha]. Vol. 28, (2007), p. 935-955. Rev. 23 de Out. 2006. [Consult. 10 Set. 2011]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.fernandoserra.ecaths.com/archivos/fernandoserra/25944683C\\_hen\\_Hambrick.pdf](http://www.fernandoserra.ecaths.com/archivos/fernandoserra/25944683C_hen_Hambrick.pdf)>.
- NUTRITION UNPLUGGED – Predicting 2011 food and dining trends. **Nutrition Unplugged** [Em linha]. (30 Out. 2010). [Consult. 15 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://nutritionunplugged.com/2010/10/>>.
- PETRUN, Erin – Where’s the beef?. **CBS News** [Em linha]. (2 de Abr. De 2007). [Consult. 7 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.cbsnews.com/stories/2007/04/02/asia\\_letter/main2640540.shtml](http://www.cbsnews.com/stories/2007/04/02/asia_letter/main2640540.shtml)>.
- POLÓNIA, Embaixada da república da Polónia em Lisboa - Hambúrgueres ‘gourmet’ da H3 chegam à Polónia em Dezembro. **Departamento De Promoção Do Comércio e do Investimento** [Em linha]. (2010). [Consult. 10 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://lisbon.trade.gov.pl/pt/aktualnosci/article/y,2010,a,12489,.html>>.
- PORTUGAL. Instituto de Informação em Franchising – H3 abre primeira loja na Polónia e entra em Espanha com grupo Vips. **Negócios & Franchising** [Em linha]. (Cop. 2007). [Consult. 25 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.nego ciosefranchising.pt/noticia/h3-abre-primeira-loja-na-pol-a-3nia-e-entra-em-espanha-com-grupo-vips>>.
- PRATICALLY EDIBLE – White Castle. **Practically Edible** [Em linha]. (2005). Act. 4 de Nov. de 2007. [Consult. 30 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.practicallyedible.com/edible.nsf/pages/whitecastle>>.
- RICHES, Derrick – The history of hamburgers. **About.com** [Em linha]. Cop. 2010. [Consult. 6 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://bbq.about.com/cs/hamburgers/a/aa070597.htm>>.
- RODRIGUES, J.– Economia mundial em 2011. **AEIOU** [Em linha]. (7 Out. 2010). [Consult. 20 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://aeiou.expresso.pt/economia-mundial-em-2011-um-ano-de-convergencia-de-tendencias-negativas=f607758>>.
- SATED EPICTURE – 2011 Top five fast food trends that are now. **Sated Epicture** [Em linha]. (30 Dez. 2010). [Consult. 5 Jan. 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://satedepicture.com/2010/12/2011-top-five-food-trends-that-are-now-permanent/>>.

- SKARNULIS, Leanna – Healthy fast food: can you indulge without guilt?. **Medecine Net** [Em linha]. (Cop. 2000-2011). [Consult. 6 Jan. 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.medicinenet.com/script/main/art.asp?articlekey=56598>>.
- SMITH, Andrew – Hamburger. **Enotes** [Em linha]. (Cop. 2010). [Consult. 6 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.enotes.com/food-encyclopedia/hamburger>>.
- SUBWAY – Welcome to SUBWAY Restaurants. **Student and Educator Resource Guide** [Em linha]. [2006?]. [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://subway.com/StudentGuide/>>.
- THE INDEPENDENT – Fast food chains tap into health trends with children's breakfast meals. **The Independent Health & Families** [Em linha]. (28 Jul. 2010). [Consult. 23 Out. 2011]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/fast-food-chains-tap-into-health-trends-with-childrens-breakfast-meals-2037475.html>>.
- THE FREE LIBRARY – By 2011, the global fast food market is forecast to reach a value of \$125.4 Billion – **The Free Library** [Em linha]. [s.l.]: Datamonitor, 2007. [Consult. 10 Set 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.thefreelibrary.com/By+2011,+the+Global+Fast+Food+Market+Is+Forecast+to+Reach+a+Value+of...-a0169955336>>.
- TORMO – Fast food contraria deterioração no sector da restauração. **Tormo** [Em linha]. (Cop. 2010). [Consult. 10 Set. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.tormo.pt/noticias/7055/.html>>.
- WENDY'S ARBY'S GROUP – 2009 Annual report. **Annual Report** [Em linha]. (2009). [Consult. 20 Set 2010]. Disponível em WWW: <URL:[http://thomson.mobular.net/thomson/7/3091/4217/document\\_0/WEN\\_AR2009.pdf](http://thomson.mobular.net/thomson/7/3091/4217/document_0/WEN_AR2009.pdf)>.
- WHAT'S COOKING AMERICA – Hamburger history. **What's Cooking America** [Em linha]. (Cop. 2004). [Consult. 6 Out. 2010]. Disponível em WWW: <URL:<http://whatscookingamerica.net/History/HamburgerHistory.htm>>.
- YUM! BRANDS – 2009 Financial highlights. **Annual Report** [Em linha]. [2010?]. [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.yum.com/annualreport/pdf/2009financials.pdf>>.



## 4 Anexos

### 4.1 Anexo 1 – Guia da entrevista efectuada ao sócio António Araújo, 5 de Julho de 2010

#### 1. Informações gerais de descrição da empresa:

- a. Qual foi o capital inicial do negócio?
- b. Como é que está estruturada a empresa (departamentos, directores, etc.)?
- c. Qual é o investimento médio por loja?
- d. Qual foi a evolução do volume de negócios desde o primeiro ano?

#### 2. Recursos Humanos:

- a. N° de funcionários totais?
- b. Formação dos funcionários?
- c. Como é que ocorreu a expansão dos colaboradores presentes na sede?

#### 3. Descrição geral do conceito:

- a. Qual é o modelo de negócio actual do grupo?
- b. Começaram o negócio como uma rede de lojas próprias. É esse o futuro da marca?  
Ou o objectivo central é franchisar o negócio?
- c. Qual é o número de franchisados, desde a abertura do negócio até o momento actual?
- d. Em relação à origem do grupo, como é que foi a sua evolução desde que surgiu o Restaurante Café 3 até a ideia da criação do h3?
- e. Tiveram um ano para desenvolver este conceito. Qual era a perspectiva que tinham quando iniciaram a 1ª loja?
- f. Qual é a origem do hambúrguer *gourmet*?

#### 4. Produto:

- a. De onde é que surgiu a ideia de servir hambúrgueres com arroz? No Café 3 já serviam este menu?
- b. A bebida (limonada), é algo tipicamente português ou é apenas mais uma forma de distinguir os menus?
- c. As sobremesas (profiteroles e *coulant* de chocolate) vêm ao encontro do conceito *gourmet*? Ponderam introduzir novas variedades?

**5. Preço:**

- a. O menu oferecido baseia-se numa refeição *gourmet* barata ou um hambúrguer mais caro?
- b. O aumento do preço em relação aos menus dos concorrentes directos (ex: McDonald) é para dar mais prestígio à marca? Ou para atingir um segmento de mercado com maior poder de compra?

**6. Descrição das Lojas:**

- a. Qual foi a evolução no número de lojas desde a abertura?

**7. Localização:**

- a. Em que zonas se localizam as lojas (*shoppings* grandes/pequenos)?
- b. Existe alguma preocupação em situar as lojas em áreas populacionais/empresariais?
- c. O conceito do h3 é unicamente para *food courts* dos centros comerciais?

**8. Target:**

- a. Qual é o “consumidor-tipo” do h3?
- b. Qual é a razão para não ter menus de criança? Isso é para se manter ou admitem atingir este mercado no futuro?
- c. Qual é o vosso posicionamento no mercado? É “um negócio de hambúrgueres inovadores/diferentes/de alta qualidade”? Ou uma “refeição *gourmet low cost*”?

**9. Fornecedores/parceiros:**

- a. É um sector muito competitivo ao nível dos fornecedores? Existe muita variedade? Os fornecedores têm muito ou pouco poder de negociação?
- b. Um dos factores de sucesso da marca é o facto de utilizar na maior parte das vezes fornecedores portugueses?

**10. Questões legais:**

- a. Possuem certificados de qualidade (exemplo: ISO 9000-Qualidade)?
- b. O h3 está registado apenas em Portugal ou já possui registo comunitário? E em relação ao registo mundial da World Intellectual Property Organization?

## 11. Comunicação/Marketing:

- a. A marca:
  - i. Como é que surgiu este nome? O logótipo é só “h3” ou pretende transmitir a ideia de “hg”?
  - ii. Em relação às cores presentes – predominância do azul – o que é que pretendem transmitir?
  - iii. A palavra *gourmet* foi introduzida para dar mais credibilidade, valor e prestígio à marca?
- b. Em relação ao *slogan*, “*Not so fast food*”, o que é que pretendem transmitir? O facto de ser em inglês vai ao encontro da internacionalização?
- c. No que diz respeito ao investimento em publicidade, este foi efectuado só no início ou é para se manter?
- d. Que tipo de campanhas têm feito:
  - i. *Outdoors*? É apenas para apresentar a marca num novo lugar? Ou é para ir mantendo?
  - ii. Em relação aos eventos que fizeram, nomeadamente a festa numa discoteca, qual é que foi o objectivo? Como é que isso aconteceu? Quais foram as repercussões para a actividade da empresa?

## 12. Concorrência:

- a. Quais são os seus grandes concorrentes:
  - i. Outras empresas que vendem hambúrgueres (exemplo: McDonalds; Burger King; Burger Ranch; etc.)?
  - ii. Outras empresas de *fast food* (KFC; Sopas; Sandes etc.)?
  - iii. Restaurantes *gourmet*?
  - iv. Restaurante que se têm adaptado ao conceito *fast food* (exemplo: Portugalia *Fast food*)?
- b. Sendo este um conceito simples de copiar, acha que outras marcas (exemplo: Mc Donald) poderão começar a criar menus deste género? Que capacidade terá o h3 para lutar contra as restantes grandes marcas?

## 13. Estratégia

- a. Existiu uma grande preocupação da empresa em fixar um plano estratégico para o futuro, com missão, valores, objectivos?

- b. Toda a estratégia da empresa é decidida anualmente ou vai sendo revista consoante o negócio vai avançando?
- c. Têm definido a formulação estratégica:
  - i. Visão?
  - ii. Missão?
  - iii. Valores?
  - iv. Objectivos de curto e longo prazo?
- d. Como é que é feita a avaliação de desempenho? Utilizam *Balanced ScoreCard*?

#### 14. Expansão:

- a. Localização
  - i. Nacional
    - 1. Qual é o plano de expansão a nível nacional?
    - 2. Qual é o número de lojas que pretendem atingir?
  - ii. Internacional
    - 1. Qual é o plano de expansão a nível internacional?
    - 2. Quais são os países para onde pretendem expandir?
    - 3. O que leva a crer que nesses países as pessoas vão querer comer hambúrgueres de garfo e faca?
    - 4. Qual é a forma de expansão a utilizar? (Financiamento interno/*franchising/ joint venture*)
    - 5. Pretendem expandir apenas no número de lojas ou já existe ideia de replicar o conceito *gourmet* a outros tipos de *fast food*?

#### 15. Sustentabilidade:

- a. Como é que o h3 vai procurar manter o seu conceito activo? Introdução de novos produtos (novos menus; novas bebidas; etc.)? Introdução de novos serviços?
- b. Existe preocupação da empresa com o meio ambiente? A empresa segue alguma política de redução de energia nas suas lojas?
- c. Qual é a política da empresa em relação à responsabilidade social?

## 4.2 Anexo 2 – Análise da matriz McKinsey/GE

### 4.2.1 Pressupostos gerais da matriz McKinsey

- i. O h3 possui uma única unidade de negócio (SUB), que inclui todo o seu negócio de venda de menus de hambúrgueres.
- ii. O cálculo da quota de mercado do h3 teve em conta os dados de 2009, em Portugal. Nesse ano, o volume de negócios do h3 foi de 11 milhões de euros, enquanto o mercado do *fast food* registou uma facturação de 595 milhões de euros (Tormo, Cop. 2010). De acordo com estes dados e dividindo o volume de negócios da empresa pela facturação do sector do *fast food*, obteve-se a seguinte quota de mercado:

—

- iii. O cálculo do tamanho da circunferência teve em conta a dimensão do mercado do *fast food*, perante o sector da restauração em Portugal. Em 2009, o segmento do *fast food* representou 595 milhões de euros, no mercado da restauração que obteve uma facturação de 4900 milhões de euros (Tormo, Cop. 2010). Assim, o raio da circunferência foi obtido através da raiz quadrada das vendas do *fast food*, sobre o valor de mercado global da restauração.

—

—

O resultado obtido não foi utilizado na representação gráfica, pelo facto da escala utilizada não ser apropriada. No entanto, este cálculo será essencial no futuro, caso a h3 entre em novas unidades de negócio, visto que servirá para comparar a dimensão de cada uma das SUB's.

- iv. Foi utilizada a seguinte escala para a avaliação dos critérios da atractividade da indústria e da força da unidade de negócio:
- 0-3 → Fraca
  - 3-6 → Média
  - 6-9 → Forte

#### 4.2.2 Pressupostos para o cálculo da força da unidade de negócio

- i. A determinação dos critérios teve em conta 10 factores que analisam o h3 perante duas secções, nomeadamente a sua capacidade competitiva e a apreciação dada pelos consumidores.
- Para a capacidade competitiva da empresa, foram escolhidos um conjunto de cinco critérios que avaliam a sua habilidade para actuar no mercado e sustentar vantagens competitivas, designadamente a quota de mercado relativa, a cobertura geográfica, a localização das lojas, o potencial de I&D e o custo das matérias-primas relativas.
  - Ao nível da perspectiva dos consumidores, foi considerado um conjunto de critérios que avaliam a disponibilidade para escolher o h3 em detrimento de outras marcas. Aqui incluem-se os restantes cinco factores, nomeadamente a variedade da linha de produtos, a qualidade do produto, a competitividade do preço, a imagem da marca e a rapidez do serviço prestado.
- ii. Para o cálculo das ponderações, foi decidido que cada uma das duas secções deviam ter 50% da avaliação. Assim, dentro de cada uma das secções, foi determinado que os 2 critérios mais importantes teriam uma cotação de 15%, os dois menos importantes 5% e o critério intermédio ficaria com 10%.
- iii. O resultado obtido (ver tabela 9) surge da média ponderada dos 10 critérios. Este valor resulta da multiplicação da ponderação pelo valor da escala dado a cada factor, sendo o total obtido pela soma das 10 partes envolvidas.

Tabela 9 - Cálculo da força da unidade de negócio

Secção	Critérios – Força da unidade de negócio	Ponderação	Escala	Resultado
1ª Capacidade competitiva	Quota de mercado relativa	15%	3	0,45
	Cobertura geográfica	15%	5	0,75
	Localização das lojas	5%	3	0,15
	Potencial de I&D	5%	7	0,35
	Custo das matérias-primas	10%	4	0,4
2ª Apreciação dos consumidores	Variedade da linha de produtos	5%	3	0,15
	Qualidade do produto relativa	15%	8	1,2
	Competitividade do preço	15%	5	0,75
	Imagem geral da marca	5%	6	0,3
	Rapidez do serviço prestado	10%	6	0,6
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>5,1</b>

Fonte: Autor.

#### 4.2.3 Pressupostos para o cálculo da atractividade da indústria

- i. No processo de escolha dos critérios foi seguido o mesmo modelo apresentado anteriormente, definindo duas secções, de modo a totalizar 10 critérios.
  - A primeira secção corresponde à avaliação da indústria numa perspectiva financeira, integrando um conjunto de factores necessários à manutenção da sustentabilidade dos seus *players*. Entre estes incluem-se a dimensão do mercado, o potencial de crescimento, a margem de rentabilidade, a taxa de crescimento anual e o investimento inicial.
  - A segunda secção corresponde a um conjunto de factores não financeiros, que são essenciais ao funcionamento do mercado do *fast food* e que exercem influência em todos os *trade-offs* da indústria. Aqui incluem-se a tecnologia dos equipamentos, a intensidade concorrencial, o poder da identidade da marca, as sinergias com negócios complementares e a diversidade dos competidores.
- ii. No que concerne às ponderações obtidas, foi utilizado um raciocínio diferente do anterior. Como tal, foi definido que os factores financeiros possuíam maior importância em relação aos não financeiros. Deste modo e de acordo com uma

distribuição equitativa, na primeira secção cada um dos critérios teve uma ponderação de 15%, enquanto na segunda esse valor foi de 5%.

- iii. O resultado obtido (ver tabela 10) surge através do cálculo ponderado de cada um dos critérios, obtendo o total pela soma de todas as partes envolvidas.

Tabela 10 - Cálculo da atractividade da indústria

Secção	Crítérios – Atractividade da Indústria	Ponderação	Escala	Resultado
1 <sup>a</sup> Perspectiva financeira	Dimensão do mercado	15%	6	0,9
	Potencial de crescimento	15%	4	0,6
	Margem de rentabilidade	15%	3	0,45
	Taxa de crescimento anual	15%	3	0,45
	Investimento inicial	15%	5	0,75
2 <sup>a</sup> Perspectiva não financeira	Tecnologia dos equipamentos	5%	3	0,15
	Intensidade concorrencial	5%	7	0,35
	Poder da identidade da marca	5%	8	0,4
	Sinergias com negócios complementares	5%	4	0,2
	Diversidade dos competidores	5%	7	0,35
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>4,6</b>

Fonte: Autor.



### 4.3 Anexo 3 – Análise da matriz ADL

#### 4.3.1 Pressupostos para a determinação do ciclo de vida da indústria

- i. A determinação do ciclo de vida da indústria é uma análise muito subjectiva, pela grande complexidade de factores que a influenciam e condicionam ao longo do tempo. Como tal, foi realizada uma análise relativa do ponto de vista macroeconómico, no sentido de determinar a indústria no seu conjunto e não apenas num critério em particular. Foram assim analisadas:
  - **Taxa de crescimento da indústria** – apesar desta manter-se em crescimento, nos últimos anos observou-se uma diminuição da taxa de crescimento anual. Esta diminuição deve-se à estagnação do sector que é causada por diversos factores tais como: a saturação no mercado, o abrandamento económico das economias nacionais, o aumento do número de restaurantes *fast food* casuais e a obesidade.
  - **Competidores na indústria** – o número de concorrentes na indústria é muito elevado. Apesar das grandes cadeias internacionais (exemplo: McDonald's, Burger King, Pizza Hut) possuírem uma elevada quota de mercado, existe uma grande quantidade e variedade de empresas de menor dimensão que estão fixadas no sector.
  - **Investimento na indústria** – nos últimos anos o investimento tem vindo a aumentar, mas a taxas menores. Tanto as grandes cadeias internacionais como os restaurantes de pequena dimensão têm vindo a expandir a sua actividade, através da expansão do número de lojas e da introdução de novos produtos.
  - **Potencial de crescimento** – a indústria do *fast food* possui um relativo potencial de crescimento. Nos últimos anos tem-se assistido a uma mudança social das populações (crescimento de áreas urbanas, aumento do número de centros comerciais, a vida activa de ambos os elementos dos casais, etc.) que fazem com que as pessoas estejam mais propensas a consumir este tipo de refeição. Verifica-se ainda uma mudança de comportamento das marcas, que têm vindo a desenvolver menus mais saudáveis, alterar as estratégias de preço e cortar os custos da comida e recursos humanos. Todas estas mudanças fazem crer que este sector tenha capacidade para se reinventar, introduzir inovações e eventualmente iniciar novos ciclos de vida.

- **Barreiras à entrada** – actualmente existem elevadas barreiras à entrada neste sector. A saturação do mercado, leva a que os potenciais competidores tenham dificuldades iniciais para se fixar e ganhar reconhecimento junto dos clientes e proprietários das áreas comerciais. O investimento inicial e custos fixos são elevados, o que obriga a atingir uma grande quantidade de vendas, de modo a sobreviver no mercado.
- **Diferenciação de produtos** – nos últimos anos temos vindo a observar uma grande introdução de novos produtos. Uma das tendências foi a adaptação das refeições da cozinha tradicional, para o conceito de *fast food*. Exemplo: Portugalia, restaurantes de sushi, hambúrgueres *gourmet*, etc.
- **Tecnologia** – a tecnologia deste sector encontra-se estável, não tendo surgido grandes inovações nos equipamentos utilizados nos restaurantes.

Tendo em conta todos estes factores, conclui-se que o *fast food* encontra-se numa fase madura do ciclo de vida da indústria. Esta conclusão surge pelo facto de existirem uma grande quantidade e diversidade de concorrentes, com alguns líderes estáveis. O investimento e a taxa de crescimento têm vindo a diminuir ao longo dos anos devido às elevadas barreiras à entrada no sector. Para finalizar à que destacar o facto da tecnologia manter-se fixa, apesar de se acreditar que a indústria tem capacidade para se expandir e reinventar-se na sua essência, o que poderá dar origem a novos ciclos de vida.

#### 4.3.2 Pressupostos para o cálculo da posição competitiva da empresa

- i. Foram utilizados os mesmos critérios referidos anteriormente na análise da força da unidade do negócio na Matriz McKinsey, por na sua essência serem os mesmos. Esta decisão deveu-se ao facto dos critérios utilizados referirem-se às forças do negócio que são simultaneamente fontes da posição competitiva da empresa.
- ii. No que concerne às ponderações, foi utilizado o mesmo raciocínio efectuado na matriz McKinsey na avaliação da posição competitiva da empresa. Assim, os 2 critérios mais importantes tiveram uma cotação de 15%, os dois menos importantes 5% e o critério intermédio ficou com 10%.

iii. Foi utilizada seguinte escala de avaliação dos critérios:

- 0 → Inexistente
- 1-2 → Inferior à concorrência
- 3 → Semelhante à concorrência
- 4-5 → Superior à concorrência

iv. Para a interpretação dos resultados obtidos e conseqüente determinação da posição competitiva da empresa, foi utilizada a seguinte escala:

- 0-1 → Fraca
- 1-2 → Ténue
- 2-3 → Favorável
- 3-4 → Forte
- 4-5 → Dominante

v. O resultado obtido (ver tabela 11) surge através do cálculo da média ponderada de todos os factores, tendo-se obtido um valor de 2,6 que na escala utilizada (0 a 5) corresponde a uma posição competitiva favorável.

Tabela 11 - Cálculo da posição competitiva da empresa

Secção	Critérios - Posição competitiva da empresa	Ponderação	Escala	Resultado
1 <sup>a</sup> Capacidade competitiva	Quota de mercado relativa	15 %	2	0,3
	Cobertura geográfica	15%	2	0,3
	Localização das lojas	5%	3	0,15
	Potencial de I&D	5%	4	0,2
	Custo das matérias-primas	10%	2	0,2
2 <sup>a</sup> Apreciação dos consumidores	Variedade da linha de produtos	5%	2	0,1
	Qualidade do produto relativa	15%	4	0,6
	Competitividade do preço	15%	2	0,3
	Imagem geral da marca	5%	3	0,15
	Rapidez do serviço prestado	10%	3	0,3
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>2,6</b>

Fonte: Autor.