

A Estratégia da Rede de *Fast Food* Habib's – Um Estudo de Caso

José Lira de Oliveira Neto, Marcelo Coutinho de Almeida, e Sérgio Henrique Arruda Cavalcante
Forte
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

Em 1988 a Rede de Fast Food Habib's inaugurou sua primeira loja em São Paulo, hoje com o sistema de franquias, a empresa possui lojas em todo o Brasil, só em Fortaleza-CE são seis unidades. Este artigo analisou qual a estratégia utilizada pela Rede Habib's que com o slogan "O Zero do Habib's baixou" vem conquistando cada vez mais clientes, e sugere seguir o modelo das estratégias genéricas de Porter (1986), com a tipologia da liderança baseada em custo. Foi também analisado se sua estratégia estaria mais próxima de um dos três posicionamentos estratégicos do Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001). O estudo foi realizado nas franquias instaladas e em funcionamento na cidade de Fortaleza-CE, com entrevistas aplicadas no período de abril a maio de 2006 nas seis unidades franqueadas na cidade. Os resultados foram analisados de forma qualitativa por categorias de respostas com a técnica de análise de conteúdo. Após os estudos se verificou que a estratégia de sucesso do Habib's não está baseada na visão estratégica da liderança pelo custo total do modelo das estratégias genéricas de Porter (1986), configurando-se como uma estratégia mais próxima do posicionamento estratégico Melhor Produto do modelo de Hax e Wilde II (2001).

Palavras-Chave: Habib's. Tipologia da liderança baseada em custo. Modelo Delta.

1. INTRODUÇÃO

Sendo uma empresa genuinamente nacional, a Rede de *fast food* Habib's é a marca que atualmente encontra-se em primeiro lugar em vendas no Brasil. Criada em 1988 pelo português Alberto Saraiva, quando abriu a primeira loja em São Paulo. Em 1999 iniciou a campanha do "zero do Habib's" com três produtos custando menos de R\$ 1,00 o quibe, a esfirra e o pastel. Em 2006 enfatiza sua estratégia de baixo custo anunciando que "o zero do Habib's baixou".

O problema deste trabalho é inferir qual o modelo teórico que mais explica o fenômeno Habib's, se o de Porter (1986), das estratégias genéricas, ou o de Hax e Wilde II (2001), do Modelo Delta.

O objetivo geral é comparar os dois modelos, de Porter (1986) e de Hax e Wilde II (2001) à luz do fenômeno Habib's, verificando qual a estratégia adotada pela empresa, que vem proporcionando expressivo volume de vendas e lucros nos últimos anos.

Como objetivos específicos analisam-se os seguintes: (1) como o crescimento da rede Habib's está ocorrendo na cidade de Fortaleza; (2) a relação entre os fraqueados e o franqueador.

Partiu-se do pressuposto que o Habib's é uma organização cuja estratégia é baseada em custo, conforme sugere sua campanha de marketing "O zero do Habib's baixou", e que o seu sucesso deve-se a esse fator. Atualmente a marca Habib's encontra-se no primeiro lugar entre as redes de *fast food* genuinamente nacionais (LIMA, 2005, p.1).

O tema é relevante porque desperta novamente a discussão sobre o modelo porteriano das estratégias genéricas (1986), analisando a estratégia adotada pela Rede Habib's considerando os novos desafios do mercado e a nova visão estratégica proposta pelo Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001).

2. MODELO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

As idéias de Porter foram desenvolvidas a partir das noções de análise do setor concorrente, barreiras de entrada, estratégias genéricas, produção de valor e de cadeia de valor, de produtos de substituição, até aquelas das vantagens competitivas das nações. “Contudo, pode-se ressaltar que os cavalos de batalha típicos do porterismo são as famosas estratégias genéricas das quais ele se faz apóstolo: o posicionamento por liderança em custos e o posicionamento pela diferenciação” (AKTOUF, 2002).

Para Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), o modelo de competitividade de Porter tem implicações práticas em empresas do mundo todo, sendo um paradigma da estratégia empresarial.

“Na virada do milênio começaram a surgir críticas aos modelos de posicionamento de Porter. Mas, como constata Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), tais críticas não parecem abalar o encanto que a abordagem de Porter acabou por conquistar à gestão estratégica”. (SILVA FILHO, 2004).

Em seu artigo “Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo” (CARNEIRO et al., 1997) informam que Porter (1980, 1985) propõe uma tipologia de estratégias competitivas genéricas, pelo fato de poderem ser implantadas por toda e qualquer empresa ou indústria.

Não há na teoria da estratégia, concepção mais estudada e criticada do que a de Michael E. Porter. Primeiramente, porque o autor defendeu a necessidade da escolha de uma única posição estratégica pela empresa (*trade-off*). Declarou que a empresa deve optar por uma das três estratégias genéricas (liderança custo total, diferenciação e enfoque) - “conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geral mente necessário para que o sucesso venha a ser atingido” (PORTER, 1986, p.54). A conseqüência para as empresas que optaram pelo meio termo é a baixa rentabilidade, ressalta o autor.

Em 1996, um artigo publicado por Michael Porter na *Harvard Business Review* intitulado “*What is Strategy?*” apresenta uma nova nuance no pensamento do autor. “Neste momento, percebe-se uma transição da criação de valor unidirecional pela cadeia de valor para uma criação de valor a partir da união/ configuração de elementos distintos em um sistema de atividades” (BINDER, 2002, p.2).

Segundo Porter *apud* BINDER (2002), para se alcançar e manter vantagem competitiva, a empresa deve organizar as atividades segundo um sistema, observando determinadas dimensões. Primeiro, deve-se escolher um conjunto de atividades fundamentalmente diferente dos concorrentes, de tal forma a gerar uma oferta única. Segundo, as atividades devem estar articuladas entre si em função dos objetivos quanto a custo, diferenciação e escopo competitivo (produtos, segmentos de mercado, territórios geográficos e canais). Terceiro, no desenho do conjunto de atividades devem ser priorizados *trade-offs* – mais de um componente e menos de outro - para aprofundar e melhor sustentar a vantagem competitiva.

O modelo de análise competitiva porteriano baseia-se nas cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores da empresa, poder de barganha dos clientes da empresa, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes (MINTZBERG, 2000, p. 81-82).

As cinco forças determinam o grau de concorrência em uma indústria e também influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas, por isso têm uma elevada importância no processo de definição de estratégias. Todas estão presentes, e ao mesmo tempo em que influenciam, são influenciadas por todas as empresas da indústria. A empresa que

identificar as origens de tais forças e influenciá-las em seu favor alcançará melhores posições no setor, conseqüentemente maiores retornos. Para defender sua posição contra os concorrentes e influenciar as forças competitivas a seu favor, a empresa dispõe da aplicação de uma das três abordagens estratégicas genéricas de Porter (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p.5).

A estratégia de liderança no custo total objetiva alcançar o menor custo possível por meio da utilização de políticas e processos que norteiem a empresa para suas atividades fins. Para a sua efetividade, faz-se necessário que a empresa disponha de uma grande capacidade instalada para atender elevadas demandas, que resultará em economias de escala e reduções de custo. Mesmo considerando importantes os atributos de qualidade e atendimento ao cliente, o foco dessa estratégia é o custo baixo para conquistar os clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e ação das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança no custo total permite que a empresa obtenha retornos acima da média, e também protege a companhia dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p.5).

A estratégia de diferenciação distingue a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes pela criação de um diferencial competitivo. Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação tem a finalidade de atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. O poder de barganha dos compradores reduz à medida que diminui a sua sensibilidade ao preço e também por causa da escassez de opções que atendam satisfatoriamente as suas necessidades (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p. 5-6). “Esta estratégia envolve desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente”. (MINTZBERG, 2000, p.83-84).

A estratégia de enfoque procura centralizar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, portanto o enfoque pode ocorrer de formas variadas. As estratégias de custo baixo e diferenciação aplicam-se com ampla abrangência em todo o setor, diferentemente da estratégia de enfoque que procura atender um alvo específico com alta eficiência. A empresa compreende que é possível atender as necessidades de um público-alvo mais específico (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p.6).

A estratégia de enfoque “pode ser com *foco na diferenciação*, na qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou com *foco na liderança em custo*, onde a empresa vende com baixo custo no mercado almejado”. (MINTZBERG et al., 2000, p.84).

Para se defenderem das forças competitivas que delinham o ambiente de negócios, as empresas buscam uma dessas formas alternativas de opção estratégica. O mercado entende que uma decisão estratégica intermediária demonstra a indefinição da empresa em relação ao seu posicionamento estratégico. Neste caso, Porter defende a incompatibilidade da combinação entre baixo custo e diferenciação. Se uma empresa opta em reduzir consideravelmente os seus custos, não deverá gastar esforços para criar um diferencial, um produto distinto, capaz de conquistar a lealdade dos consumidores e ser percebido pelo mercado. A indefinição estratégica reduz a rentabilidade da empresa e compromete as possibilidades de sucesso (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p. 6-7).

É necessário que a empresa tenha um posicionamento bem definido em relação às opções estratégicas de custo ou diferenciação. Porter afirma a insustentabilidade da posição estratégica sem os “*trade-offs*” em relação às outras atividades, no contexto onde essas atividades são incompatíveis. Os “*trade-offs*” geram a necessidade de escolha e protegem contra repositores e vaciladores, e surgem por três razões: inconsistências em imagem e reputação, das próprias

atividades e dos limites de coordenação e controle internos (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p.7).

3. MODELO DELTA

As idéias de Porter foram criticadas pelo professor Arnaldo Hax e o consultor Dean Wilde II ao observarem que a estrutura Porteriana não esclarece o sucesso de duas empresas contemporâneas: a *Microsoft* e a *MCI World Com*.

Hax e Wilde II (2001) realizaram uma pesquisa com cem empresas dos Estados Unidos por um período de quatro anos e deduziram que a forma como Porter definiu o sucesso de uma estratégia não abrange as diversas ações de estratégia das empresas que disputam o mercado na atualidade. Como resultado desta pesquisa, surgiu uma nova abordagem para o desenvolvimento de estratégias de negócios destinado à economia interconectada, que foi denominado de Modelo Delta. Baseia-se em uma estrutura diferente de negócios e apresenta processos de adaptação que podem ajudar os executivos a lidar com os novos desafios de complexidade, incerteza e mudanças.

O Modelo Delta apresenta três opções estratégicas: *lock-in de sistema*, *soluções para os clientes* e *melhor produto*. Caracteriza-se por “grandes diferenças em relação às teorias anteriores, afirmam seus criadores, tais como o fato de definir posicionamentos estratégicos que refletem fundamentalmente novas fontes de lucratividade”. (HAX e WILDE II, 2000, p.88).

O Modelo Delta não considera o processo de formulação de estratégia baseado na competição, enfatiza a amarração (*bonding*) que pode ser obtida entre consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p. 20).

A visão porteriana não é totalmente desprezada no Modelo Delta, uma vez que “a opção estratégica do *melhor produto* baseia-se nas formas tradicionais de competição, que consideram apenas as dimensões de baixo custo e diferenciação” (HAX e WILDE II, 2000, p. 88 e 89). Objetivando atingir os clientes que são sensíveis ao preço, a empresa oferece o produto a um menor custo do que a concorrência. Em alguns casos, a empresa prefere a estratégia de diferenciação e oferece benefícios que acrescentem valor à sua oferta e que atendam as necessidades específicas dos clientes.

Numa situação em que há oferta de mais produtos e serviços que proporcionem a satisfação das maiores das necessidades dos clientes usa-se a opção estratégica de *soluções totais para o cliente* (HAX e WILDE II, 2000, 89). A intenção é criar fortes laços com os clientes, o que resulta em soluções customizadas. O cliente passa a atuar conjuntamente com a empresa e contribui para o desenvolvimento de produtos. Essa proximidade permite a previsão de necessidades e a produção de novos bens e serviços desenvolvidos por meio da parceria entre os clientes e a empresa. A estratégia é fundamentada na cadeia de fornecimento, incluindo a cadeia de fornecimento do cliente. Entretanto, não há viabilidade para se trabalhar com toda a base de clientes, torna-se necessário que o foco seja nos clientes-alvo e não em todo o mercado. Para atingir esse objetivo existem possibilidades: redefinição da experiência do cliente, alimentação horizontal e a integração do cliente (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p. 21-22).

A possibilidade estratégica de redefinição da experiência do cliente parte da premissa que a relação experimental do cliente com o produto passa por inúmeras fases. Os produtos podem ser financiados, usados, consertados ou repostos. Para atingir a satisfação dos clientes redefine-se

a experiência de uma nova forma, usando a criatividade. A empresa institui fortes relacionamentos com os clientes, que funciona como inibidor de criação de laços do seu público-alvo com outros concorrentes. Na posição de alimentação horizontal o objetivo é ampliar as relações comerciais com os clientes por meio da integração e customização de uma gama de produtos relacionados. Na customização não existe a necessidade de se ter a posse do *design* ou do processo de manufatura de cada produto que vai compor a solução customizada. O importante é que na solução total, produtos e serviços agreguem e compartilhem das informações de uso e preferências dos clientes. A empresa não se limita apenas em proporcionar um conjunto de opções de compra, faz a integração e customização de produtos e serviços para oferecer um benefício ao cliente. A posição de integração do cliente tem a finalidade de encarregar-se de algumas ações realizadas anteriormente pelo próprio cliente, de realizá-las de uma forma mais eficiente e eficaz. A empresa consegue oferecer um produto com maior valor agregado ou vantagens de custo (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p.22).

Na opção estratégica de *lock-in do sistema* a empresa considera todos os atores importantes do sistema e que contribuem para a criação do valor econômico. Nessa estratégia, a empresa preocupa-se especificamente em atrair, satisfazer e reter os complementadores que não são necessariamente fornecedores ou competidores. O complementador pode ser compreendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos e serviços. Para que a empresa se estabeleça na posição de *lock-in* do sistema, algumas condições devem ser atendidas: existência de retornos marginais crescentes e efeitos das redes externas (PISCOPO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2003, p. 23-24).

Para Hax e Wilde II, o primeiro grande desafio das empresas no mundo atual é definir sua visão estratégica, o segundo executá-la. Na realidade, o insucesso das estratégias deve-se mais a execução ineficaz do que na sua má formulação. É difícil detectar hoje uma posição estratégica verdadeiramente diferenciada na medida em que as empresas exageram no processo imitativo, reproduzem modelos de estratégias umas das outras. O Modelo Delta enfatiza a escolha de uma posição estratégica diferenciada e determina a integração dos processos coletivos, pois os processos fundamentais da empresa dão origem a uma posição competitiva privilegiada e não somente o processo empresarial, como a eficácia operacional. (HAX e WILDE II, 2000, p.81).

No mercado atual, superar a complexidade e a incerteza é o maior desafio das empresas modernas. A estratégia deve ser adaptada continuamente. Para que isso ocorra, a implantação deve ser resultado das mudanças do mercado e de uma percepção mais real do que ocorre nele. O Modelo Delta estabelece os processos de adaptação, desde a concepção da estratégia a sua execução. No seu escopo ele destaca os processos-chave do negócio que são repositórios das tarefas operacionais primárias; alinha o papel desses processos à posição estratégica desejada e busca a integração desses processos para gerar uma ação unificada e incorporar mecanismos de *feedback* como parte central de cada processo, a fim de assegurar a flexibilidade e a mudança em um mercado incerto (HAX e WILDE II, 2000, p.92).

4. METODOLOGIA

Trata-se de estudo de caso, em que foram analisadas todas as empresas franqueadas da rede Habib's, instaladas na cidade de Fortaleza. Foram entrevistados representantes das unidades, *in loco*. Em duas unidades foram entrevistados os sócios, e em quatro os gerentes. Foram realizadas entrevistas com roteiro, com perguntas abertas, focadas no equacionamento do pressuposto levantado.

Segundo Yin (2002, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A pesquisa de campo foi realizada objetivando captar detalhes da relação dos franqueados com os franqueadores e suas percepções a respeito da estratégia de baixo custo idealizada pela franquia Habib's e suas relações de parcerias, caracterizando um estudo de caso. Quanto à tipologia das lojas instaladas em Fortaleza, são tradicionais, com atendimento de garçom, constituída de amplo salão e demais serviços.

O levantamento das informações foi realizado com as seis lojas franqueadas em Fortaleza (três lojas pertencem a um mesmo franqueado), o que se caracterizou como uma pesquisa censitária. A pesquisa obteve a colaboração dos franqueados e gerentes das lojas do Habib's. As entrevistas foram realizadas diretamente pelos pesquisadores, o que possibilitou uma melhor compreensão das respostas e permitiu o acréscimo de esclarecimentos sobre como certos procedimentos ocorrem nas franquias.

Utilizou-se a entrevista com roteiro, no qual as perguntas abordaram os aspectos da visão de mercado e administrativa; e a visão estratégica. Foi realizado inicialmente o pré-teste em um dos franqueados, em seguida o roteiro foi dividido nestas duas visões, com dez perguntas abertas, e foram aplicados no período de abril a maio de 2006, com os seis pontos de venda franqueados da Rede Habib's em Fortaleza-CE. A técnica de análise dos dados utilizada foi a de conteúdo, os resultados foram analisados de forma qualitativa por categoria de respostas (conforme Quadros 1 a 7).

Foram também utilizados no estudo dados secundários obtidos no site do Habib's, e na observação feita nas lojas, utilizando os produtos e serviços, comprando e degustando alguns produtos e testando serviços como o atendimento dos garçons e no balcão, o delivery e o drive-thru.

Em relação ao tema em estudo, os seguintes autores já estudaram os modelos de estratégia genéricas de Porter (1986) e o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001): Piscopo e Oliveira Júnior (2003), Azevedo e Costa (2002). Sendo em seus artigos não aplicaram o modelo em um estudo de caso, como neste estudo.

A análise de conteúdo, por meio de critérios bem definidos, classifica os elementos constitutivos de um conjunto, diferenciando-os entre si, e depois, reagrupando-os segundo categorias (BARDIN, 1979, p. 117).

Segundo Yin (2002, p. 33) “... o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa”. Ou seja, em experimentos ou levantamos podemos ter como base evidências qualitativas e em pesquisa histórica podemos incluir evidências quantitativas.

Conforme Bardin (1979, p. 31-33), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A sua utilização permite ir além dos significados, da simplicidade da leitura. Aplica-se a tudo que se relaciona à comunicação escrita, verbalizada e a comunicação não-verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais. A análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

O estudo teve por base teórica o autor Michel Porter (1986), com o modelo das estratégias genéricas, e o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), com os três posicionamentos estratégicos.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Na década de 70, o português Alberto Saraiva assumia a gerência da panificadora que se situava no bairro do Brás, zona leste de São Paulo. Para destacar o seu negócio ele percebeu que precisava se diferenciar dos concorrentes e trabalhar gerencialmente na redução dos custos. Logo depois montou uma churrascaria, pizzaria e pastelaria, cursando neste período a faculdade de medicina.

A idéia de criação do Habib's surgiu a partir da contratação de um cozinheiro especialista em comida árabe, o Sr. Paulo Abud, especialista em esfirras e kibes. Sob sua orientação, Saraiva aprendeu a culinária típica do Oriente Médio que era restrita à comunidade e à classe média alta que freqüentava os restaurantes especializados. Consciente que os restaurantes da época ofereciam comida árabe a preços caros e, percebendo a oportunidade de mercado, decidiu montar um *fast food* nesse ramo com preços acessíveis.

No ano de 1988, o Habib's inaugura a sua primeira loja na Rua Cerro Corá, na cidade de São Paulo. Em 1999, inicia-se a campanha do "zero do Habib's. Destacam-se três produtos que custam menos de R\$ 1,00 (pastel de queijo e de carne, quibe e esfirra de carne e de queijo), reforçando o comprometimento do Habib's com o consumidor por meio de uma política de preços baixos.

O Habib's possui fortes atributos em termos de localização de suas lojas e um *mix* de produtos amplo, e cabe lembrar que foi em decorrência de uma insistente campanha de marketing que anunciava que seus preços começavam com "Zero", que todo o posicionamento do Habib's foi construído nos últimos oito anos. Ela é claramente uma rede que foca nas classes B, C e D, altamente sensível em termos de preços. Apóia a sua estratégia em uma gestão eficaz de custos e é altamente promocional, sempre focando em preços como principal argumento de venda (MARIANO, 2004, p.1 -2).

Em 2006, o Habib's enfatiza mais uma vez a sua estratégia de baixo custo quando anuncia que "o zero do Habib's baixou". A grande aceitação do Habib's pela população vem resultando num expressivo volume de vendas. Anualmente são vendidos por ano, aproximadamente, 20 milhões de quibes, 10 milhões de pratos árabes, 10 milhões de beirutes e 3 milhões de pizzas, e em 2004 foram vendidos 650 milhões de esfirras (LIMA, 2005, p.1).

Todo o projeto de expansão da rede Habib's está baseado no índice de aceitação do seu cardápio pelo consumidor e na capacidade mercadológica das diversas regiões analisadas para a instalação de três modelos distintos de operação de loja: o tradicional, com atendimento de garçom, constituída de amplo salão e demais serviços (viagem, *drive-thru* e *playground*), o *fast food*, lojas de auto-atendimento, mais compactas e que, pela rapidez, estão voltadas a locais de grande movimento como as regiões centrais e *shopping centers*, e mais recentemente o modelo 28 minutos, lojas compactas e que só operam com o sistema *delivery e drive-thru* (LIMA, 2005, p.2).

Crescer com qualidade. Com esta proposta a rede Habib's desenvolveu uma estrutura voltada a atender seus clientes de forma personalizada, diferenciando seu cardápio e investindo continuamente nos setores de apoio que irão garantir um alto padrão de qualidade em produtos e serviços. Desta forma toda a expansão da marca está baseada em nove centrais de produção nas principais regiões do país, que atendem a um leque de lojas num raio máximo de 300 km, para garantir a máxima qualidade do produto final (LIMA, 2005, p.2).

Esse crescimento só foi possível diante das inovações propostas pela rede e bem aceitas pelo consumidor. "Não basta atender o cliente com eficiência e sim surpreendê-lo sempre", ressalta Saraiva. Com essa filosofia, o Habib's lançou novos produtos e diferenciadas práticas no

segmento *fast food*, sendo o primeiro a lançar um serviço de entregas em 28 minutos ou o cliente não paga pelo pedido (LIMA, 2005, p.2).

Tornar real a missão da busca pela plena satisfação do cliente não é tarefa fácil. É vital para a empresa ter uma equipe altamente treinada e comprometida com o negócio. Para manter a motivação em alta dos funcionários (denominados de clientes internos), a rede premia os mais destacados, tanto profissionalmente como financeiramente (MARIANO, 2004, p. 4).

A Rede Habib's possui centrais de produção que funcionam como fornecedores para todo o Brasil. São unidades centrais de manipulação e distribuição dos itens do cardápio: Padaria industrial (Arabian Bread), Sorvetes (Ice Lip's e Portofino), Laticínios (Promilat), Contact Center (Voxline), Propaganda e Marketing (PPM), Engenharia e Projetos (Vector 7), Franquia (Franconsult), Consultoria Imobiliária (Planej). Possui estrutura de apoio às lojas, composta pelos departamentos de recursos humanos, controle de qualidade, controle operacional, implantação de lojas, planejamento mercadológico e sistemas, captação de pontos, franquia e comunicação corporativa. As centrais são dotadas de equipamentos modernos, garantindo uma qualidade inalterável em todos os produtos fornecidos. Para exemplificar, a central de produção de São Paulo funciona vinte e quatro horas e manipula toneladas de alimentos, dentro dos mais rígidos padrões de qualidade, mantendo boas práticas de manipulação, avaliando fornecedores e suas matérias-primas, desenvolvendo análises microbiológicas da água e produtos prontos, além de um efetivo controle na recepção de mercadorias e adequado monitoramento da higiene pessoal, equipamentos e instalações (LIMA, 2005, p.2).

Isto caracteriza uma grande capacidade instalada da rede para atender elevadas demandas, que resulta em economias de escala e reduções de custo (visão porteriana) (SANTOS, 2002, p.3). O maior risco é a possibilidade de a empresa enfatizar os custos em detrimento de outros aspectos, o que, em última análise, pode levar a uma situação em que a empresa tem capacidade de gerar produtos altamente competitivos em termos de custos, mas em completa desarmonia com as expectativas do mercado, risco superado pelo mix de produtos do Habib's.

5.2 ESTUDO DE CASO

As seguintes categorias foram utilizadas para a elaboração do questionário de entrevista: situação do ramo de *fast food* em Fortaleza; fornecedores; principais produtos vendidos e sua lucratividade; visão estratégica; principais veículos de propaganda da franquia; a campanha “O zero do Habib's baixou” e os clientes e concorrentes da rede.

No Quadro 1, evidencia-se as citações dos entrevistados em relação ao ramo de *fast food* na cidade de Fortaleza.

Quadro 1 – Citações dos entrevistados sobre a situação do ramo de *fast food* em Fortaleza

	FRANQUEADOS	<i>Fast Food</i> em Fortaleza
1	Franqueado 1	“O Habib's alcançou o limite máximo do mercado local, o ramo de <i>fast food</i> em Fortaleza está passando por um período de saturação”.
2	Franqueado 2	“Saturado e estagnado”.
3	Franqueado 3	“Estável com possibilidade de pequeno crescimento”.
4	Franqueado 4	“No momento, o ramo de <i>fast food</i> em Fortaleza permanece estabilizado”.
5	Franqueado 5	“O ramo encontra-se um pouco estabilizado”.
6	Franqueado 6	“Há três anos não se tem crescimento no faturamento”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

Percebeu-se um consenso, por parte dos entrevistados, em afirmar que no momento o ramo de *fast food* em Fortaleza está passando por um período de saturação e que não há sinais de expansão, mas apresenta movimento satisfatório de faturamento.

No Quadro 2, evidencia-se as citações dos entrevistados referente à relação dos franqueados com os fornecedores.

Quadro 2 – Citações dos entrevistados sobre relacionamento com fornecedores

	FRANQUEADOS	Fornecedores
1	Franqueado 1	“A matéria-prima vem da matriz em São Paulo (rede de fornecedores próprios), uma pequena parte advém do mercado local”.
2	Franqueado 2	“Compra na própria rede de fornecimento da franquia. A compra em Fortaleza é coordenada por uma consultoria master (franqueado da loja master)”.
3	Franqueado 3	“A maioria dos insumos é adquirida junto ao centro de distribuição da rede, os demais são adquiridos via pesquisa de preços no mercado local”.
4	Franqueado 4	“Quase a totalidade das matérias-primas é fornecida pelos centros de abastecimento da franquia”.
5	Franqueado 5	“Vem da cozinha central (loja master) que cuida da qualidade dos produtos, ambientação, operacional e recursos humanos de todas as outras lojas”.
6	Franqueado 6	“Da central de produção que uniformiza o padrão, sabor e qualidade dos produtos. Alguns produtos comprados fora da central têm que passar no controle de qualidade”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

No Modelo Delta, uma empresa para atrair clientes deve estar devidamente posicionada como “padrão proprietário”. Isso ocorre quando há uma ampla rede de complementadores que está preparada para trabalhar com os seus produtos (HAX e WILDE II, 2001, p.82,83). No caso do Habib's, as empresas fornecedoras que foram criadas pela própria franquia para fornecer a matéria-prima dos produtos têm o padrão de qualidade exigida pela rede e há significativos ganhos em sua estrutura de custos. Ao mesmo tempo oferece preços baixos de alguns produtos diferenciados e repassa possíveis perdas de ganhos para outros produtos como é o caso das bebidas e sobremesas.

No Quadro 3, evidencia-se as citações dos entrevistados sobre os principais produtos vendidos pela franquia e a sua lucratividade.

Quadro 3 – Citações dos entrevistados sobre os principais produtos vendidos e sua lucratividade

	FRANQUEADOS	Produtos e Lucratividade
1	Franqueado 1	“Alguns produtos não dão lucro, funcionam como chamariz (alguns tipos de esfirras), a margem de lucro é definida pela rede”.
2	Franqueado 2	“O lucro advém dos produtos mais caros: bebidas e sobremesas. Os pratos árabes foram adaptados ao paladar brasileiro”.
3	Franqueado 3	“Tem alguns produtos com preços baixos e pouco lucro, o maior lucro vem das bebidas, sobremesas e pratos árabes”.
4	Franqueado 4	“Os produtos mais rentáveis são as bebidas e as sobremesas”.
5	Franqueado 5	“O preço é estabelecido pelo escritório central. Em volume de vendas o primeiro lugar é das esfirras, o segundo vem às pizzas, sanduíches e pratos árabes. Bebidas e sobremesas são os mais lucrativos”.
6	Franqueado 6	“A esfirra é o carro-chefe das vendas. As bebidas e sobremesas têm uma maior margem de lucro”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

Cinco dos entrevistados afirmaram que o preço popular deve-se a um fator de economia obtido em função de que a maioria dos ingredientes utilizados nas lojas é fabricada pela rede; o que por outro lado garante a qualidade dos produtos. Esses produtos populares garantem o bom tráfego de clientes nas lojas e alguns se confundem com a própria marca da franquia (esfirras e quibes). Para Hitt, Ireland, & Hoskisson (2001, p.172), as empresas que utilizam eficazmente a combinação de baixo custo e diferenciação alcançam uma posição estratégica privilegiada, pois adquirem um maior grau de adaptabilidade e uma maior agilidade para responder as mudanças dos mercados.

No Quadro 4, evidencia-se as citações dos entrevistados sobre a visão estratégica da rede e dos franqueados.

Quadro 4 – Citações dos entrevistados sobre visão estratégica e relação franqueador e franqueados

	FRANQUEADOS	Visão Estratégica
1	Franqueado 1	“Servir o melhor produto possível ao melhor preço. Oferecer um ambiente agradável e cordial na loja”.
2	Franqueado 2	“Foco no cliente, qualidade do produto, preço baixo e treinamento do corpo funcional constante”.
3	Franqueado 3	“O franqueado contribui na elaboração do planejamento estratégico, principalmente nas questões locais e regionais. Os principais focos são: o preço, a qualidade e a atendimento”.
4	Franqueado 4	“Há planejamento semestral e avaliações mensais. Há reuniões periódicas dos franqueados com uma consultoria <i>master</i> local”.
5	Franqueado 5	“Qualidade, atendimento e preço. A busca por uma boa ambiência leve a bons relacionamentos na loja, tanto para os clientes como para os colaboradores”.
6	Franqueado 6	“As decisões estratégicas são locais, permeadas pela visão empresarial do franqueador”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

Os seis entrevistados informaram que a estratégia geral é concebida e repassada pelo franqueador, sendo executada pelas lojas. As orientações gerais advêm do franqueador, mas existem pequenas contribuições locais. O franqueado recebe todo o *know-how* da rede e todo o suporte e deposita a sua confiança nas inovações da direção nacional da franquia. Dentre os entrevistados, quatro afirmaram que são realizadas reuniões periódicas para troca de experiência, e que acontecem treinamentos com funcionários de várias lojas conduzidas pela consultoria *master* de Fortaleza. Existe um controle sanitário rigoroso realizado pelo franqueador que estabelece visitas sistemáticas de uma nutricionista da rede.

No Quadro 5, evidencia-se as citações dos entrevistados sobre as principais mídias utilizadas para veicular as propagandas da rede Habib’s.

Quadro 5 – Citações dos entrevistados sobre os principais veículos de propaganda da rede Habib’s

	FRANQUEADOS	Campanhas de Marketing e Comunicação
1	Franqueado 1	-
2	Franqueado 2	Utiliza-se a propaganda em televisão e <i>outdoors</i> . O <i>delivery</i> funciona sob o lema “se você pedir e não receber em 28 minutos, não paga o pedido”.
3	Franqueado 3	A franquia utiliza a televisão e <i>outdoors</i> para veicular suas propagandas.
4	Franqueado 4	“O grande crescimento do <i>habib’s</i> , nos últimos anos, deve-se a troca de horários das propagandas (de horários nobres para programas mais populares como o Ratinho e o Leão)”.

5	Franqueado 5	“São realizadas via <i>outdoors</i> , televisão, <i>banners</i> e <i>móbilis</i> . O telemarketing receptivo é forte com o lema do <i>delivery</i> - entrega em 28 minutos”.
6	Franqueado 6	“São centralizadas pelo franqueador. As propagandas são veiculadas através de panfletos, jornais e faixas”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

Considerando a influência do marketing na sustentação da imagem e credibilidade da empresa, todos os entrevistados enfatizaram que a campanha promocional é idealizada pelo franqueador e que o Habib’s deu uma grande guinada nas vendas quando passou a anunciar os seus produtos em programas e horários mais populares. A estratégia mercadológica da rede baseia-se em três fatores principais: melhor preço, qualidade e bom serviço (qualidade e rapidez no atendimento, em ambiente agradável, com atendimento nas mesas, no balcão, *delivery* e *drive-thru*). O Habib’s popularizou as esfirras árabes que hoje representam a principal protagonista das propagandas e o produto mais vendido. Outros produtos de destaque em vendas são as pizzas, quibes, pratos árabes e beirutes.

As ações de propaganda do Habib’s têm sido bem aceitas pelos clientes, sendo em mídia televisiva e *outdoors*; a rede se expandiu com mais rapidez que os seus concorrentes; o lema da franquia é - servir o melhor produto possível com o melhor preço em ambiente agradável e cordial, o mais rápido possível;

As empresas relataram em sua totalidade que somente é possível estabelecer esse tipo de campanha promocional devido à consolidação da qualidade dos produtos da rede. São convictos de que somente o preço baixo não garante o sucesso das vendas, hoje o consumidor está mais exigente em relação ao fator qualidade.

No Quadro 6, evidencia-se as citações dos entrevistados sobre a campanha “O zero do Habib’s baixou”.

Quadro 6 – Citações dos entrevistados sobre a campanha “O zero do Habib’s baixou”

FRANQUEADOS		“O zero do Habib’s baixou”
1	Franqueado 1	“O zero é o chamariz. Enfatiza o produto mais popular: as esfirras. Dos <i>fast food</i> só o Habib’s vende bebidas”.
2	Franqueado 2	“Mais ou menos. Além do preço é necessário passar também a idéia de um bom atendimento e de uma boa qualidade à campanha”.
3	Franqueado 3	“A campanha não se refere só ao preço, mas também a qualidade e o atendimento da franquia. O Habib’s é a única franquia de <i>fast food</i> em Fortaleza que vende bebidas”.
4	Franqueado 4	“Sim, mas porque o Habib’s já consolidou a sua marca com um bom atendimento e qualidade de produtos”.
5	Franqueado 5	“É para trazer clientes que visam o preço baixo”.
6	Franqueado 6	“Sim é a estratégia utilizada para atrair clientes”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

O Quadro 6 apresenta a estratégia mercadológica do Habib’s, a idéia de menor preço “o zero do Habib’s baixou” (liderança de custo) relaciona-se apenas a alguns produtos que funcionam como chamariz. Desses produtos destaca-se a “esfirra” que diferencia a franquia de outras redes de *fast food* (diferenciação). No estudo de Piscopo e Oliveira Junior, apresenta-se a pesquisa realizada por Jones & Butler (1988) onde os autores enfatizam que os custos de transação constituem o principal fator da diferenciação, e os custos de produção são o principal fator da liderança no custo total. Isso indica que “as diferenças entre as referidas estratégias são

diferenças mais relacionadas à intensidade do que ao tipo, mostrando que cada estratégia representa uma combinação de diferenciação e baixo custo”.

Na opinião de Hill (1988) a busca do binômio diferenciação e baixo custo simultaneamente é possível e isto resulta de mais componentes do que aqueles três citados pelo Porterismo (1986).

No Quadro 7, evidencia-se as citações dos entrevistados sobre os seus clientes e concorrentes.

Quadro 7 – Citações dos entrevistados sobre os clientes e concorrentes

	FRANQUEADOS	Clientes e Concorrentes
1	Franqueado 1	“Os próprios franqueados e o Bebelu são os principais concorrentes. Os clientes são de todas as idades e classes sociais”.
2	Franqueado 2	“Os maiores concorrentes são o Mc Donald, o Bebelu e os demais franqueados. Os clientes do Habib’s são crianças, adolescentes, adultos, inclusive da terceira idade das classes A, B, C e D”.
3	Franqueado 3	“Os demais franqueados são os principais concorrentes. A maioria dos clientes de baixa renda não frequenta a loja”.
4	Franqueado 4	“O Bebelu e os demais franqueados são os maiores concorrentes”.
5	Franqueado 5	“O próprio Habib’s e o Mac Donald. Em relação aos clientes, a loja recebe desde crianças a pessoas idosas. O Habib’s tem toda uma programação e espaço para atender bem a família”.
6	Franqueado 6	“O maior concorrente do Habib’s é o próprio Habib’s. Os clientes são das classes e C”.

Fonte: (FORTE, OLIVEIRA NETO e ALMEIDA, 2006).

No Quadro 7 percebe-se que os principais concorrentes do Habib’s são o Mc Donald’s e o Bebelu, além da concorrência entre os próprios franqueados. Os que seus clientes são pessoas de todas as classes sociais, destacando-se principalmente as classes B e C; incluindo crianças, adolescentes, adultos e idosos.

Na perspectiva do Modelo Delta, observa-se que os laços de relacionamento “Fundamentalmente dizem respeito às forças que unem o produto ou serviço ao cliente. Na opção de *melhor produto*, eles ocorrem de acordo com as características do produto em si”. (HAX E WILDE II, 2000, p.90).

6. CONCLUSÃO

Pela pesquisa realizada, os entrevistados apontaram que a relação entre os franqueados e o franqueador é considerada boa, com os franqueados seguindo as orientações da franquia, porém com espaço para desenvolver seu negócio em sintonia com as estratégias da empresa, que fornece todo o apoio, desde a capacitação até orientação na escolha do ponto. Sendo as estratégias de preços e marketing determinadas pelo franqueador. Existindo na praça de Fortaleza, um franqueado master, que realiza todo o trabalho de coordenação e apoio às demais lojas, em articulação com o franqueador. As entrevistas demonstram, na visão dos franqueados, que o mercado local está estabilizado, com tendência a saturação, onde as lojas Habib’s já começam a concorrer entre si.

Em todos os pontos de venda pesquisados, os entrevistados demonstraram em suas respostas que a empresa pratica preços baixos para atrair clientes, possui vantagem competitiva para trabalhar com liderança no custo total com relação a alguns produtos, em virtude principalmente de ter uma rede de fornecimento de insumos nas principais regiões

metropolitanas, além de possuir produtos diferenciados, de qualidade, que primam pelo bom atendimento, com uma boa variedade de serviços.

Essas características remetem ao posicionamento estratégico *Melhor Produto* do Modelo Delta, de Hax e Wilde II, onde fica evidente que o Habib's adota uma estratégia que se adequa a esse posicionamento, com um alcance descaracterizado de baixo custo de alguns produtos, e outros de qualidade, diferenciados; e cuja escala dos produtos procura absorver uma boa fatia do mercado de *fast food*, buscando laços de relacionamento, por meio da conexão com os produtos, para ser o primeiro do mercado na venda de esfirras e pratos árabes, por exemplo, e projetos dominantes, como a entrega garantida em 28 minutos e menor preço em alguns produtos como esfirras e pizzas.

As características da rede Habib's, conforme informações obtidas nos artigos pesquisados e nos resultados das pesquisas realizadas com os seis pontos de venda em Fortaleza, mostraram que a empresa procurou aumentar o alcance dos produtos, incluindo características nos produtos de forma a adaptá-los ao mercado brasileiro, como por exemplo, colocando menos condimentos comuns na culinária árabe, e utilizando uma massa de pão mais macia para o pão árabe; tudo isso à medida que procurava encontrar o melhor posicionamento deste no mercado.

A escala de produção também foi considerada estratégica pela empresa, que buscou aumentar o seu nível de participação no mercado, avaliando o posicionamento dos seus melhores produtos, o que ficou demonstrado nas pesquisas realizadas no site da empresa na internet, em artigos, e nas entrevistas, evidenciando sua estratégia de aumentar o volume de vendas dos produtos.

Nos laços de relacionamento a rede Habib's procura usar as forças que unem os produtos e serviços ao cliente, de acordo com as características do produto em si. Como processo de adaptação identificou-se como fundamentais e presentes no dia-a-dia da empresa: - a eficácia operacional que é de suma importância, para o fornecimento de produtos e serviços ao cliente, incluindo todos os elementos da cadeia de fornecimento, produzindo a infra-estrutura de custos e ativos mais eficaz para sustentar a posição estratégica desejada pela empresa, a qual configura o cerne da máquina produtiva e a fonte de capacidade e eficiência (HAX e WILDE II, 2000, p.91). Verificou-se que todos os entrevistados afirmaram que o processo operacional, com o fornecimento dos insumos pelas centrais de abastecimento, era bem realizado e contribuía para os baixos preços dos produtos e para a boa qualidade destes, o que também constitui sua estratégia de foco no cliente, servindo para atraí-los e mantê-los. (HAX e WILDE II, 2000, p.94).

Quanto à inovação a empresa vem agregando sempre novos produtos (como o pastel Belém) e novos serviços (como a entrega rápida em 28 minutos) para manter a viabilidade atual e futura do negócio, mobilizando para tanto, todos os recursos criativos da empresa, como capacitação técnica (fornecendo consultoria, por meio do franqueador e dos franqueados *master* – e até com a criação de uma universidade para treinar seus gerentes e funcionários), e com consistente propaganda na mídia em campanhas como a do Zero do Habib's - que divulga sempre produtos do Habib's com preços abaixo de R\$ 1,00 (um real), ou seja, começando com zero (custando alguns centavos do real). Procurando, assim, manter sua vantagem competitiva (produtos com o menor preço, como as esfirras, pastéis e pizzas) e um desempenho financeiro superior (produtos lucrativos, como as bebidas, sobremesas e pratos árabes).

As atitudes da empresa são condizentes com sua posição estratégica, e os resultados servem de opinião para que sua estratégia seja adaptada à medida que o mercado exige (HAX e WILDE II, 2000, p.91). Com serviços como UTI para os franqueados e Central de Atendimento ao Cliente, a empresa procura obter esse *feedback*.

“O Modelo Delta atende bem a complexidade ao fornecer uma rica estrutura às empresas que associam as opções de estratégia às suas atividades, sem o risco de simplificar as decisões” (HAX e WILDE II, 2000, p. 94).

A expansão e solidez da Rede Habib's se assentam no tripé: qualidade, preço e lucro, todos com fundamental importância no sucesso. “Temos qualidade, o tíquete médio é muito baixo e as lojas são lucrativas”, avalia Saraiva. Qualidade inclui a forma de atendimento (MARIANO, 2004, p.2). Dentro das características do posicionamento estratégico do Modelo Delta, de Hax e Wilde II (2000) observa-se que na opção Melhor Produto, o alcance do produto é descaracterizado (de baixo custo), cheio de qualidades (diferenciado); a escala do produto (é a participação no mercado); os laços de relacionamento de conexão com o produto (o primeiro no mercado e projeto dominante); a partir do que se verifica semelhança entre este modelo e a estratégia de sucesso do Habib's.

A rede Habib's apesar de parecer seguir a estratégia da liderança baseada em custos, do modelo porteriano das estratégias genéricas, na verdade aproxima-se mais do posicionamento estratégico do Melhor Produto do Modelo Delta, de Hax e Wilde, que se coaduna à estratégia da empresa, o que ficou evidenciado nos resultados obtidos na pesquisa com os franqueados Habib's em Fortaleza. A empresa não segue, portanto, a estratégia baseada em custos, proposta por Porter, e sim, mostra seguir a estratégia de posicionamento do melhor produto do Modelo Delta de Hax e Wilde II. A propaganda “O zero do Habib's baixou” é apenas uma campanha promocional que visa atrair os clientes para os pontos de venda da rede, e a empresa a partir daí procura conquistá-los com a qualidade e o bom serviço, além dos preços competitivos, obtendo, porém, maior lucratividade com os produtos diferenciados e de preços médios a altos.

Como o estudo incluiu apenas as franquias instaladas no município de Fortaleza, um estudo mais abrangente poderia evidenciar alguns resultados e conclusões não contempladas nesta pesquisa. Em novos estudos poder-se-á inferir conclusões diferenciadas a partir da análise de outros mercados para ratificar ou refutar as conclusões observadas. A título de sugestão, pode ser analisada numa futura pesquisa, a adequação do modelo Habib's ao modelo de estratégia “a metáfora do foguete” (MINTZBERG e QUINN, 2000, p. 97 a 105).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. *Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.42, n.3, jul/set, 2002. p.43-53.

AZEVEDO, M. Coelho de, COSTA, H. Gomes. *Métodos para Avaliação da Postura Estratégica*. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0105/0105art.htm>> Acessado em 21.02.2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1976.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio C. de; BINDER, Marcelo Pereira. *Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.43, n.4, out/dez, 2003. p.48-62.

BINDER, Marcelo Pereira. *Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos*. In: *Anais XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração 2002*.

CARNEIRO, Jorge Manuel T. et al. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. In: XXI ENANPAD, 1997. Rio das Pedras. *Anais... Rio das Pedras*. 1997. E *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.3, set/dez, 1997. p.7-30.

HAX, Arnaldo C. e WILDE II, Dean L. Modelo Delta. *Revista HSM Management*, n.19, p.88-96, março-abril 2000.

HAX, A. C., & Wilde II, D. L. *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave. 2001.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*. 1988.

JONES, G. R., e Butler, J. E. Costs, revenue and business-level strategy. *Academy of Management Review*. 13, 202-13, 1988.

LIMA, Reni. *Habib's: Genial Como os Brasileiros*. Disponível em: <<http://www.habibs-fast-food.com.br>>. Acessado em 25.04.2006.

MARIANO, S. R. H. M. *Caso Habib's*. Disponível em: <http://www.internativa.com.br/zip/descriçao_do_caso_habibis_prof_horacio.pdf>. Acessado em 25.04.2006.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PISCOPO, M. R. e OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *O Dilema Custos versus Diferenciação*. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0393/pdf>>. Acessado em 20.04.2006.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Clayton Fonseca dos. *Franchising – Como Forma de Empreendedorismo*. Disponível em: <http://www.univap.br/biblioteca/hp_dez_2002/pdf>. Acessado em 25.04.2006.>

SILVA FILHO, F. F. Dourado da. Michael Porter e sua Influência no Pensamento Acadêmico e nas Práticas da Ciência da Administração no Brasil. In: XXVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE 2004, Camburiú - SC, 2004. Anais;

SOARES, Horácio. Introdução ao Pensamento Gerencial: *Caso Habib's. ESCM Escola Superior Cândido Mendes*, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.