



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE  
RESTAURAÇÃO – SELEÇÃO DE CIDADES-ALVO**

**JOÃO VALENTE PALMA MARTINS**

**ORIENTAÇÃO:**

**DR. VITOR DUARTE CORADO SIMÕES**

**Outubro - 2016**

## Resumo

Devido à urbanização da população mundial, as empresas de serviços tendem a localizar-se nas cidades, servindo as necessidades de populações grandes e culturalmente diversas.

Ao efetuar-se a revisão da literatura sobre a internacionalização de empresas verifica-se que é atrativo para as empresas de restauração focarem-se nas cidades enquanto mercados-alvo, embora as correntes teóricas clássicas de internacionalização de empresas não considerem esta perspetiva (têm uma visão mais industrial).

Com o intuito de contribuir para a literatura, e desenvolver esta perspetiva, o autor elabora um modelo de seleção sistemático de cidades-alvo para empresas de restauração, com base em Swoboda et al (2007), usando critérios de análise revistos na literatura.

Ao efetuar a sua aplicação empírica ao caso da *Patrimvs*, empresa portuguesa de restauração e *catering*, verificou-se que o modelo deverá ser mais aplicável a empresas com pouca experiência internacional, permitindo efetuar uma pesquisa e análise extensiva das possíveis cidades-alvo, pouco influenciada pela distância psíquica. A análise da cidade requererá sempre uma visão nacional para averiguar o ambiente fiscal, o risco político-económico, as regulações sobre a troca comercial e as barreiras impostas sobre a entrada de empresas estrangeiras.

Uma vez que só se pôde aplicar o modelo a uma empresa, sugere-se futuramente que se procure investigar a sua aplicação a diferentes empresas de restauração nacionais e de outros países. Será também interessante estudar a aplicação em cadeias mais experientes internacionalmente, outro tipo de serviços e empresas de alimentos e bebidas.

Palavras-chave: Internacionalização; Serviços; Restauração; Seleção de Mercado; Cidades-alvo; *Patrimvs*

## Abstract

Due to the urban population growth, service companies tend to be located in cities, answering the needs of large and culturally diverse populations. By reviewing the literature on companies' internationalization processes, it turns out that it is attractive for restaurant companies to focus on cities as markets, although the classic theories on companies' internationalization processes don't consider this perspective as they are more directed towards manufacturing companies.

With the purpose of making the literature richer, and build up this perspective, the author develops a systematic target-city selection model for restaurant companies based on Swoboda et al. (2007), using analysis criteria reviewed in the literature.

When empirically applying the model to the case of *Patrimvs*, a Portuguese catering and restaurant company, it was verified that the model would suit companies that lack international experience better, since it allows to carry out an extensive research and analysis of possible target cities, with low influence by psychic distance.

The city analysis will always require a national perspective so that it can address the tax environment, the political-economical risk, the regulations on commerce exchange and the barriers imposed on foreign companies' entry.

As it was only possible to apply this model to a single company, the author suggests that further application of the model to different national and foreign countries' restaurant companies should be conducted. It would be also interesting to study its application in internationally experienced restaurant chains, as well as other type of services and Food & Beverage companies.

Key-words: Internationalization, Services; Restaurants; Market Selection; Target Cities;

*Patrimvs*

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a todas as pessoas que estiveram envolvidas na elaboração da presente dissertação.

Um obrigado especial à minha família e amigos que me apoiaram incondicionalmente, ao darem o seu apoio, preocupação e paciência, especialmente a minha avó Lana, o meu pai, a minha mãe, a Inês e a Madalena.

Gostaria de prestar um agradecimento especial ao Dr. Vitor Corado Simões, pela paciência, apoio e disponibilidade na orientação deste trabalho procurando sempre conduzir-me no caminho certo da investigação realizada.

Não posso deixar de agradecer a António Quaresma, CEO da Patrimvs e a toda a equipa da loja da Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau em Lisboa, que me proporcionou a oportunidade de aprender como é conduzida a atividade da empresa, catapultando o meu conhecimento e interesse na área da restauração.

Em último lugar, quero agradecer à EDP Valor, em especial à minha orientadora de estágio, Marisa Freire, pela compreensão, flexibilidade e apoio que me foram dados para a conclusão desta dissertação.

# Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>RESUMO</b>   | <b>I</b>   |
| <b>ABSTRACT</b>   | <b>II</b>  |
| <b>AGRADECIMENTOS</b>   | <b>III</b> |
| <b>ÍNDICE</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS</b>                                    | <b>VI</b>  |
| <b>I. INTRODUÇÃO</b>  | <b>1</b>   |
| <b>II. REVISÃO DA LITERATURA</b>                              | <b>3</b>   |
| <b>2.1. Estratégias de Internacionalização</b>                | <b>3</b>   |
| 2.1.1. <i>Teorias da Internacionalização</i>                  | 3          |
| 2.1.1.1. O Paradigma Eclético (OLI)                           | 3          |
| 2.1.1.2. A Teoria dos Custos de Transação                     | 4          |
| 2.1.1.3. O Modelo de Uppsala                                  | 5          |
| 2.1.1.4. A Rede Empresarial e o novo modelo de Uppsala        | 6          |
| 2.1.1.5. Conclusão  | 7          |
| 2.1.2. <i>A Seleção do Mercado-alvo</i>                       | 7          |
| 2.1.2.1. As metodologias de seleção                           | 7          |
| 2.1.2.2. A Seleção de cidades-alvo                            | 9          |
| 2.1.2.3. Conclusão  | 11         |
| 2.1.3. <i>Modos de Entrada</i>                                | 12         |
| 2.1.3.1. Introdução   | 12         |
| 2.1.3.2. Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)             | 12         |
| 2.1.3.3. Franchising  | 13         |
| 2.1.3.4. Análise Comparada dos Modos de Entrada               | 13         |
| 2.1.4. <i>Conclusões</i>                                      | 14         |
| <b>2.2. Estratégias de Internacionalização na Restauração</b> | <b>15</b>  |
| 2.2.1. <i>Modos de Entrada</i>                                | 15         |
| 2.2.2. <i>A Seleção do Mercado-alvo</i>                       | 17         |
| <b>2.3. Conclusões</b>  | <b>18</b>  |
| <b>III. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO</b>                          | <b>20</b>  |
| <b>IV. METODOLOGIA</b>  | <b>20</b>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>V. O MODELO DE SELEÇÃO DE CIDADES-ALVO PARA EMPRESAS DE RESTAURAÇÃO</b>  | <b>22</b> |
| <i>5.1. O Modelo Base</i>   | <b>22</b> |
| <i>5.2. O Modelo Adaptado</i>   | <b>23</b> |
| 5.2.1. Primeira Fase: Pre-screening   | 23        |
| 5.2.2 Segunda Fase: In-depth screening  | 26        |
| 5.2.3. Considerações finais sobre o modelo  | 26        |
| <b>VI. APLICAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO</b>   | <b>27</b> |
| <i>6.1. Apresentação do Caso da Patrimvs</i>  | <b>28</b> |
| <i>6.2. Aplicação e Pré-Seleção de Cidades</i>  | <b>29</b> |
| <i>6.3. Resultados e Análise</i>  | <b>30</b> |
| 6.3.1. Resultados (Pre-screening)   | 30        |
| 6.3.2. Análise (In-depth Screening)   | 31        |
| <b>VII. DISCUSSÃO</b>   | <b>33</b> |
| <b>VIII. CONCLUSÕES</b>   | <b>34</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>36</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>43</b> |
| <i>Anexo I: Modelos de Seleção de Mercado</i>   | <b>43</b> |
| <i>Anexo II: Como Efetuar Comparação de pares através do Microsoft Office Excel (elaborado pelo autor com base em Salustri (2015a))</i>                                     | <b>45</b> |
| <i>Anexo III: Como Efetuar Análise Multicritério de cidades e determinar pontuações usando o Microsoft Office Excel (elaborado pelo autor com base em Salustri (2015b))</i> | <b>46</b> |
| <i>Anexo IV: Aplicação do modelo de seleção de cidades ao caso da Patrimvs – Resultados da Comparação de pares e Análise Multicritério</i>                                  | <b>48</b> |
| <i>Anexo V: Fontes dos dados usados nas Tabelas VIII e XIX</i>  | <b>55</b> |
| <i>Anexo VI: Determinar o número de restaurantes indexados em <a href="https://www.tripadvisor.com/">https://www.tripadvisor.com/</a></i>                                   | <b>57</b> |

## Glossário de Siglas

CPPB – Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau

DD – *Dual Distribution*

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

UE – União Europeia

AEC - Ambiente Económico da Cidade

AC - Ambiente de Consumo

DP - Diversidade da População

PC – Presença de Nacionais

# I. Introdução

Até à segunda metade do século XX, a internacionalização de restaurantes era essencialmente fruto dos fluxos migratórios - Imigrantes abriam restaurantes com o intuito de servir as suas comunidades, como foi o caso dos restaurantes chineses nos EUA (Liu e Jang, 2009) ou com o desejo de obterem melhores condições de vida, caso dos Italianos nos EUA e no Brasil (Camillo et al, 2010; Collaço, 2009). Posteriormente, com a expansão internacional de cadeias como a *McDonald's*, os fenómenos da deslocalização e da industrialização da culinária fizeram com que os alimentos passassem a ser distribuídos de forma estandardizada, deixando de depender da produção local (Sobral, 2007), pelo que existe uma grande oferta de restaurantes de diversificadas gastronomias em diferentes regiões do mundo. Atualmente, as empresas de restauração internacionalizam-se com o principal objetivo de crescerem e servirem mais consumidores. Isso implica importantes decisões de carácter estratégico uma vez que os alimentos e os hábitos alimentares são intrínsecos a cada cultura.

Com a crescente urbanização da população mundial (McKinsey Global Institute, 2011), a maioria das empresas de serviços localiza-se nas cidades de forma a servir um maior número de consumidores, muitas vezes oriundos de diferentes culturas (Martens e Warde, 1998; Fainstein e Powers, 2007; Wahlqvist, 2005; Zhu et al, 2015). Por sua vez, a literatura clássica sobre internacionalização de empresas apenas refere países enquanto mercados (Dunning, 1988; Johansson e Vahlne, 1977; Anderson e Gatignon, 1986). Da mesma forma, esses autores também não consideram que as empresas de serviços poderão ter abordagens diferentes na seleção de mercados-alvo e modos de entrada. Mas, uma vez que é nas cidades que se concentram os serviços e a população, não será mais atrativo, empresas de restauração aí focarem a internacionalização das suas operações? Esta é a principal temática deste TFM. Através da elaboração de um modelo de seleção de



idades-alvo destinado a empresas de restauração, pretende-se introduzir na literatura de internacionalização, uma metodologia de seleção de cidades-alvo, ao apresentar um instrumento de análise útil às empresas de restauração que não sabem ao certo, quais as melhores cidades para se localizarem. Para averiguar a aplicabilidade do modelo desenvolvido, usa-se o caso de uma empresa nacional - a *Patrimvs*, Lda (especializada na prestação de serviços de restauração, hotelaria e *catering*) que pretende internacionalizar a sua marca “Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau”.

Este TFM tem 8 capítulos. Após esta Introdução, passa-se à Revisão da Literatura, dividida em duas secções. Inicialmente, são analisadas as teorias de Internacionalização, comparando o seu valor explicativo entre as empresas de manufatura e de serviços. Na segunda secção, é feita uma revisão destas correntes teóricas, enquadrada na internacionalização de empresas de restauração, demonstrando-se a atratividade de estas empresas usarem uma abordagem de seleção de cidades-alvo. A revisão feita conduzirá à identificação de Questões de Investigação – “Quais os critérios adequados ao modelo de seleção? Qual a aplicabilidade do modelo?”. A metodologia designará, então, a forma como são elaborados o modelo e a aplicação empírica. O capítulo 5 terá o propósito de introduzir o modelo base de seleção de mercados (Swoboda et al, 2007) e o modelo de seleção adaptado pelo autor à seleção de cidades-alvo para empresas de restauração. No capítulo 6 efetua-se a aplicação empírica ao caso da *Patrimvs*, servindo os resultados obtidos para posterior análise. O capítulo de discussão enquadra a construção do modelo com a literatura revista e com o caso da *Patrimvs*, analisando-se a aplicabilidade do modelo. No último capítulo apresentam-se as conclusões finais acerca da metodologia e o modelo usados, as limitações do TFM e do modelo e as sugestões para investigações futuras.

## II. Revisão da Literatura

A Revisão da Literatura está dividida em dois subcapítulos. O primeiro tem um caráter teórico e pretende apresentar ao leitor as principais correntes teóricas dos processos de internacionalização da empresa, determinantes no seu processo de seleção de mercado-alvo e no modo de entrada. No segundo subcapítulo, pretende-se evidenciar as estratégias das empresas de restauração e de que forma se aplicam as teorias apresentadas.

### *2.1. Estratégias de Internacionalização*

#### *2.1.1. Teorias da Internacionalização*

A revisão à literatura inicia-se com o estudo das principais propostas teóricas sobre a internacionalização das empresas. Apresentam-se o Paradigma Eclético, o Modelo de Custos de Transação e o Modelo de Uppsala (1977), assim como a sua revisão em 2009. Ao longo deste subcapítulo, procura-se analisar a aplicabilidade destas correntes a empresas de serviços.

##### *2.1.1.1. O Paradigma Eclético (OLI)*

Segundo Dunning (1988), o paradigma eclético considera a existência de três tipos de vantagens, que são determinantes para a expansão internacional da empresa e a escolha do investimento direto como modo de entrada nos mercados externos: *Ownership* (a empresa dispõe de vantagens específicas), *Location* (vantagens das características dos locais específicos para internacionalização) e *Internalization* (maior vantagem de a empresa explorar as suas próprias vantagens do que as transmitir a terceiros). São distinguidos três diferentes modos de entrada: Exportação, Licenciamento e IDE. Se as três vantagens se verificarem simultaneamente, a empresa preferirá optar pelo IDE como modo de entrada.

O paradigma recebeu críticas ao longo da sua existência, pelo que Dunning (2001) admite as limitações do paradigma em lidar com certos elementos dinâmicos, mas afirma que este ainda permite analisar as determinantes de atividade de empresas multinacionais e que os recentes eventos tecnológicos e económicos o têm tornado mais robusto. Em particular, a consideração das vantagens relacionais das empresas (Dunning, 2003) abre espaço para o recurso a formas cooperativas de internacionalização.

#### *2.1.1.2. A Teoria dos Custos de Transação*

As empresas incorrem em custos decorrentes das atividades negociais com terceiros, designados por custos de transação, pelo que cabe à empresa decidir quando internaliza ou não estas atividades (Coase, 1937). Na literatura sobre a economia dos custos de transação, Williamson (1979, 1981) identifica a incerteza, a frequência de troca e o grau de especificidade dos investimentos como as principais dimensões de descrição das transações. A eficiência da atividade económica das organizações resulta da governança das estruturas com estes atributos transacionais.

Anderson e Gatignon (1986) aplicaram esta teoria à decisão da empresa que se internacionaliza e opta por um modo de entrada. Esta decisão passa por uma função de custo de oportunidade que, visando a eficiência a longo prazo, contrasta o nível de controlo com o custo do comprometimento de recursos. A eficiência do modo de entrada está dependente de quatro fatores: a especificidade dos ativos transacionados; a incerteza externa; a incerteza interna e a probabilidade de casos de *free-riding*. A partir destes, os autores apresentam diferentes proposições, para a escolha dos modos de entrada, sendo útil para a explicação de decisões de integração vertical. Erramilli e Rao (1993) afirmam, no entanto, que este modelo precisa de ser ampliado para ser mais geral e aplicável também a serviços. A escolha de um modo de entrada com controlo partilhado depende do grau de inseparabilidade (dos serviços), da especificidade dos ativos, distância

cultural, da intensidade do capital, do risco do país e da dimensão da empresa (ver também Brouthers e Brouthers, 2003).

### 2.1.1.3. *O Modelo de Uppsala*

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização de uma empresa efetua-se através de um processo gradual e sequencial. Devido ao risco do processo, as empresas tenderão a internacionalizar-se primeiro para países mais perto psiquicamente e gradualmente operarão em países mais distantes. Optam primeiro por modos de menor comprometimento (exportação) e, à medida que acumulam conhecimento sobre o mercado externo, optam por licenciamento e depois por IDE.

Enquanto o paradigma eclético se dirige à produção internacional, estabelecendo as operações onde as vantagens possam ser exploradas, o modelo de Uppsala destina-se a operações orientadas para o *marketing*, baseando-se na distância psíquica, para localização internacional da empresa (Johanson e Vahlne, 1990). Contrariamente ao paradigma eclético, este modelo também considera as capacidades dinâmicas da empresa e a mudança estratégica ao longo do tempo e experiência adquirida (Johansson e Vahlne, 2013).

A aplicabilidade deste modelo nos serviços pode ser questionada. De facto, a escolha de um modo de operação nos serviços não só está dependente da distância psíquica, mas também do nível de standardização do serviço e da intensidade de capital (Carneiro et al, 2008). A oferta de serviços é heterogénea e pode requerer diferentes níveis de comprometimento no início da atividade no estrangeiro. Por exemplo, num serviço standardizado o conhecimento é facilmente replicável, mas perante elevada distância psíquica, será necessário optar por um modo de maior controlo para assegurar o correto funcionamento do serviço no estrangeiro e fazer certas adaptações locais (Carneiro et al, 2008).

#### *2.1.1.4. A Rede Empresarial e o novo modelo de Uppsala*

Johanson e Matsson (1987) consideram que a internacionalização de sistemas industriais é centrada no estabelecimento de relações empresariais em redes. Estas relações têm impacto nas orientações relativas à seleção dos mercados externos e ao modo de entrada (Coviello e Munro, 1995). Uma vez que as redes não apresentam barreiras, o modo tradicional de entrada torna-se menos importante, comparado com o estabelecimento de uma forte posição na rede empresarial (Johanson e Vahlne, 2003).

Perante a relevância do tema das redes empresariais na internacionalização, Johanson e Vahlne (2009) procederam à revisão do modelo Uppsala original. Os aspetos estáticos são agora determinados pelo reconhecimento de oportunidades e pela posição da empresa na rede. O conhecimento adquirido não provém apenas da atividade interna da empresa, mas também de um processo interativo de aprendizagem e de construção de confiança com os seus parceiros. As decisões de comprometimento na relação estão diretamente ligadas à identificação de oportunidades de carácter exploratório ou criativo. O desenvolvimento destas relações indica que existem mudanças estratégicas ao longo do processo que resultam das ações de interação entre os parceiros, na expectativa de se obter um futuro favorável para os membros da rede (Johanson e Vahlne, 2011).

As empresas de serviços também dependerão de relações com outras empresas para obter uma forte posição de mercado (Elg et al, 2008), pelo que as empresas de serviços deverão enquadrar-se na corrente teórica de rede empresarial (Pla-Barber e Ghauri, 2012). Por exemplo, Li e Roberts (2012) verificaram que a expansão efetuada por universidades do Reino Unido para a China não seguiu um padrão de entrada uniforme, mas o acesso a redes pessoais de alto nível na China, permitiu modos de entrada de maior comprometimento.

#### *2.1.1.5. Conclusão*

As diferentes correntes teóricas permitem compreender melhor como se desenrola o processo de internacionalização de uma empresa, enquadrando a decisão das empresas por um determinado modo de entrada e mercado. As diferentes teorias têm valor explicativo nas empresas de manufatura, mas não necessariamente em empresas de serviços. Fatores relacionados com o capital humano e a especificidade dos ativos da empresa prestadora de serviços podem levar a que, em certas situações, esta opte por usar modos de entrada diferentes dos sugeridos pelas correntes teóricas (Carneiro et al, 2008; Erramilli e Rao, 1993). No que toca à seleção de mercados, as teorias apresentadas não distinguem as empresas de manufatura das de serviços. Note-se que não há menção a cidades enquanto mercados, pelo que para explorar a abordagem de seleção de “cidades-alvo” se torna necessária a revisão focada sobre as metodologias de seleção de mercado-alvo.

#### *2.1.2. A Seleção do Mercado-alvo*

Anderson e Gatignon (1986), Koch (2001) e Gould (2002) sugerem diferentes sequências do processo de seleção de um modo de entrada e mercado alvo. Independentemente da sequência escolhida, é importante verificar primeiro se há literatura que suporte as empresas ao selecionarem cidades enquanto mercados-alvo em vez de países. Esta perspetiva será desenvolvida através da revisão sobre metodologias de seleção e da literatura sobre as cidades enquanto mercados-alvo.

##### *2.1.2.1. As metodologias de seleção*

Andersen e Buvik (2002) distinguem três métodos para a seleção de um mercado ou cliente internacional: Não sistemático, Sistemático e Relacional. O método Não-sistemático é normativo e descritivo, pelo que a empresa selecionará os países alvo seguindo um modelo incremental, condicionado pela alteração das condições existentes.

Ao evitar escolher primeiro mercados que lhes são desconhecidos e internacionalizarem-se para os que conhecem<sup>1</sup>, Papadopoulos e Denis (1988) constataram que num grande número de casos a seleção de mercados é baseada em critérios não sistemáticos como a distância geográfica, distância cultural e a distância psíquica<sup>2</sup>.

Segundo Andersen e Buvik (2002), todas as diferentes formas de seleção sistemática envolvem o estudo extensivo de indicadores do país/mercado de uma forma estruturada e formalizada. Papadopoulos e Denis (1988) mapearam este processo, evidenciando duas principais formas de análise: Estimação de Mercado - estimativa quantitativa do potencial/procura do produto em diferentes mercados; e Agrupamento de Mercado - técnicas de análise que agrupem países similares entre si (ver também Gould, 2002). Seguindo este método, Swoboda et al (2007) propuseram uma metodologia conceptual para a construção de um modelo de seleção de países-alvo baseado em literatura teórica e num estudo de caso sobre o grupo Metro, grupo grossista e retalhista alemão. A metodologia baseia-se em três decisões nucleares – Função do Modelo, Passos de seleção e Critérios de Seleção - e é flexibilizada pelos fatores de pré-decisão, os objetivos do modelo, foco do modelo e estratégia de procura (ver Anexo 1, figura 1).

No método relacional, a escolha de um parceiro, ao invés da seleção de mercado, é a questão principal. A existência de uma rede empresarial (Johanson e Mattsson, 1987; Coviello e Munro, 1995; Johanson e Vahlne, 2003, 2009 e 2011) é aqui relevante enquanto fonte de informação para a tomada de decisão. O processo é dividido em três fases: consciência; exploração e escolha. A escolha de uma metodologia está dependente do tipo de cliente, do mercado-alvo, da incerteza do ambiente de mercado, da incerteza comportamental ligada à especificidade dos investimentos e do modo de entrada escolhido (Andersen e Buvik, 2002).

---

<sup>1</sup> semelhante a Johanson e Vahlne (1977)

<sup>2</sup> A distância psíquica não é mensurável segundo Sousa e Bradley (2006)

As correntes teóricas de internacionalização indicam que o processo de internacionalização resulta de um processo de transição do mercado doméstico para o estrangeiro, pelo que as opções de seleção do mercado-alvo são tradicionalmente segmentadas por países. Por esta razão, não se encontrou na literatura nenhuma metodologia específica ou modelo de seleção de cidades-alvo. Contudo, uma vez que as cidades têm cada vez mais relevância na economia global, deverão existir instrumentos de análise de cidades que suportarão o desenvolvimento de um modelo de seleção usando as metodologias apresentadas e critérios aplicados.

#### *2.1.2.2. A Seleção de cidades-alvo*

As 135 maiores economias de áreas metropolitanas representam 37% do PIB mundial (Clark et al, 2015) e em 2030, 15 das 45 maiores economias do mundo serão cidades (Geerts, 2014). A atenção das entidades sobre estas cidades conduziu a que, amplamente, se começasse a desenvolver estratégias de entrada de mercado e de crescimento da empresa, focadas nas cidades (Geerts, 2014). As grandes cidades ou regiões metrópoles são um local atrativo para as empresas se localizarem, especialmente no caso de serviços, dado existirem consumidores oriundos de vários países e culturas (Martens e Warde, 1998; Fainstein e Powers, 2007; Wahlqvist, 2005). O desenvolvimento da oferta e concentração de serviços nas cidades, pode ser explicado pela teoria do “local central” - há um mínimo necessário para cada serviço desenvolver-se de forma lucrativa – e pela teoria do “contacto” – o acesso a informação é crucial (Roura e Gómez, 1992).

Segundo Zhu et al (2015), as empresas multinacionais consideram 4 grandes fatores para a escolha de uma localização (geografia): as ofertas da localização, a relação com a cidade, o ambiente de negócio geral e o nível de desenvolvimento do setor. As cidades são atrativas pelas suas instituições, infraestruturas e pelo seu ambiente legal. Contudo, a proximidade dos mercados/fornecedores, a estabilidade macroeconómica e potencial de



crescimento, oportunidades na cadeia de valor, oferecidos por cidades ou países vizinhos não estão dependentes da localização da empresa nas cidades (Zhu et al, 2015). As cidades influenciam, fortemente, o *soft power* (proatividade da câmara municipal e outras instituições), o desenvolvimento e oferta de infraestruturas, de terrenos e de incentivos fiscais ou não fiscais. Em empresas de serviços, a presença de empresas semelhantes ou concorrentes é um fator importante e deve-se considerar a existência de regulamentações legais impostas pelas entidades das cidades (Zhu et al, 2015).

O caso da Interbrew (atualmente *AB InBEv*) constitui um exemplo interessante do reconhecimento de importância das cidades cosmopolitas. Na década de 90, decidiu introduzir a cerveja *Stella Artois* como marca global. Após localizar-se em vários países verificou-se que a perceção de “marca global” só traria melhores resultados se de facto houvesse alavancagem operacional (Beamish e Goerzen, 2000). A construção de um novo programa que alocasse os recursos nos locais certos, resultou numa seleção de cerca de 20 cidades. Usou-se de forma ordenada os seguintes filtros estratégicos: potencial de vendas a longo prazo (mercados grandes ou em crescimento); potencial de obtenção de margens atrativas num período inferior a três anos; existência de um parceiro disposto a fornecer a qualidade do produto e co-investir na marca e alavancagem que o sucesso no mercado escolhido pode ter sobre outros mercados locais e regionais (Beamish e Goerzen, 2000). A opção por esta estratégia resultou da necessidade de uma capacidade de suporte das atividades de *marketing*, que precisavam de ser administradas centralmente e adaptadas localmente para se refletir na especificidade dos ambientes locais, providenciando a concentração certa de afluência de consumidores atraídos pelo posicionamento da *Stella Artois* (Beamish e Goerzen, 2000).

Segundo a *McKinsey Global Institute* (2011), uma empresa, para escolher os mercados urbanos certos, necessita de combinar a inteligência de mercado “granular” com as

informações específicas que tem sobre as diferentes áreas urbanas e o seu custo de alcance. Uma estratégia baseada em *clusters* de cidades é atrativa para muitas empresas, especialmente em países de grande dimensão (The McKinsey Global Institute, 2011).

Para efetuar a análise de cidades, existem vários instrumentos úteis como relatórios, índices, *benchmarks* e plataformas *web*, mas a sua especificidade pode por vezes gerar erros na sua construção, tornando a realidade sobre as cidades distorcida (Clark, 2011).

Possíveis problemas nestes índices são a influência cultural, a inclusão de apenas certas cidades e a escala dos dados das cidades desenquadrada com o desempenho dos países em que se insere (Clark et al, 2015). A análise do ambiente microeconómico e dos hábitos de consumo da população pode ser mais difícil, mas graças à atual popularidade do uso de *Smartphones* e de sistemas de partilha de localização, é possível perceber a distância cultural entre países, cidades ou mesmo regiões das cidades, a um baixo custo e de uma forma dinâmica (Silva et al, 2014; Preoțiuc-Pietro et al, 2013).

### 2.1.2.3. Conclusão

As metodologias de seleção de mercado-alvo relacionam-se com as correntes teóricas de internacionalização. A metodologia não sistemática pode ser desvantajosa, pois depende muito da perceção individual de distância psíquica e nível de conhecimento e experiência de mercado. O modelo relacional justifica-se pela existência de parceiros ou de inserção em redes. Escolher um modelo sistemático de seleção será indicado perante informação inicialmente reduzida, pois obriga uma pesquisa mais abrangente, resultando numa decisão mais bem fundamentada. Vários critérios são utilizados para a seleção de mercados-alvo, sendo sempre importante realizar a análise do ambiente macroeconómico e microeconómico de um mercado (Papadopoulos e Denis, 1988; Swoboda et al, 2007).

Certas empresas beneficiarão de uma estratégia de seleção de mercados-alvo focada em cidades. O caso da *Interbrew* demonstra como uma empresa global apenas precisa de

localizar-se nos mercados que lhe são mais atrativos a longo prazo, e que estes poderão ser cidades. Tal como os países, é possível medir a atratividade do seu mercado e existem vários instrumentos que permitem fazer análise do seu ambiente e adotar um dos três métodos propostos por Andersen e Buvik (2002). Com o objetivo de formalizar esta abordagem, pretende-se construir um modelo de seleção de cidades-alvo, mas para tal também é importante rever os modos de entrada usados.

### 2.1.3. Modos de Entrada

#### 2.1.3.1. Introdução

Segundo Whitelock (2002) a decisão sobre o modo de entrada escolhido é influenciada pela corrente teórica adotada e na visão de Koch (2001), é inseparável da seleção de mercado. No entanto, há disparidades entre as empresas de manufatura e de serviços que explicam a diferença nos modos de entrada (Carneiro et al, 2008; Brouthers e Brouthers, 2003; Erramilli e Rao, 1993). Também existem diferentes tipos de serviço: *soft* ou *hard*. A restauração enquanto serviço *soft*, caracteriza-se como intangível, heterógeno, variável, inseparável dos seus fornecedores e em que só se usa como modos de entrada o *Franchising*, Contratos de Gestão ou o IDE (Ekeledo e Sivakumar, 1998; Kotler, 2010). Estes serão os modos aqui abordados, à exceção dos Contratos de Gestão, pois não se enquadra com o modelo de negócio praticado pela empresa estudada no caso adiante.

#### 2.1.3.2. Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)

O IDE corresponde ao *estabelecimento ou expansão das operações de uma empresa para um país estrangeiro* (Simões et al, 2013), e pode ser efetuado através do estabelecimento de uma nova empresa de raiz no mercado (*greenfield investment*) ou através da aquisição de uma empresa existente (Simões et al, 2013). A aquisição permitirá uma entrada mais rápida no mercado, mas requer uma difícil avaliação de empresas alvo (Simões et al, 2013). O IDE é atrativo porque permite, ao internalizar as transações, minimizar os riscos

de oportunismo associado à apropriação de ativos por empresas terceiras (Lu e Beamish, 2001).

#### 2.1.3.3. *Franchising*

O *franchising* é um método usado para expandir um negócio e distribuir bens e serviços através de uma relação, em que o *franchisor* especifica os produtos e serviços que são oferecidos pelo *franchisee*, garantindo-lhe um sistema operacional, marca e suporte (International Franchise Association, 2016). Caracteriza-se como um serviço estandardizado com marca, imagem e tendo em mente um território definido e relação contínua (Simões, 1997).

As empresas costumam efetuar *franchising* de forma a reduzir as suas limitações financeiras e operacionais, transferindo o risco para a *franchisee* que fornece o capital necessário (Rahatullah e Raeside, 2008; Combs e Ketchen, 1999; Castrogiovanni et al, 2006). O *franchising* garante um alinhamento entre as motivações dos gestores do estabelecimento de venda (*franchisee*) e os objetivos do *franchisor* (Rubin, 1978; Castrogiovanni et al, 2006).

#### 2.1.3.4. *Análise Comparada dos Modos de Entrada*

Erramilli (1991) afirma que a escolha de modos de entrada nas empresas de serviços é explicada pela relação entre a experiência e o controlo, que segue uma curva em forma de “U”. As empresas preferirão usar modos de maior controlo nas fases iniciais e tardias da sua internacionalização. As empresas de serviços *soft* tenderão a preferir modos de maior controlo que as empresas de serviços *hard* e quando a distância cultural aumenta, a probabilidade de escolherem estes modos aumenta (Blomstermo et al, 2006). O IDE permite maior controlo, mas pode ser pouco flexível, pois exige elevado envolvimento de recursos e perante situações de instabilidade política e flutuação das condições de mercado, pode ser difícil reverter o processo (Anderson e Gatignon, 1986; Lu e Beamish,

2001). Além disso, o crescimento internacional e o aumento do número de subsidiárias estabelecidas no estrangeiro poderá implicar um maior número de transações internas e maiores custos de governança, exigindo maior coordenação (Lu e Beamish, 2001). O *Franchising* oferece controlo médio devido aos incentivos na adesão das regras do sistema e do alto nível de controlo sobre as atividades do *franchisee* (Anderson e Gatignon, 1986).

Ekeledo e Sivakumar (1998) distinguem os modos de entrada usados pelas empresas de serviços por controlo/envolvimento de forma semelhante à proposta de Gatignon e Anderson (1986). Nesta perspetiva, o *franchising* é a opção de menor controlo/envolvimento, tendo também um baixo custo e retorno, mas um alto risco de difusão (venda do produto por empresas concorrentes). A maioria das empresas de serviços *soft*, que procuram novos mercados ou certos clientes, optam por modos que envolvem a colaboração com entidades externas (Ekeledo e Sivakumar, 1998).

A escolha de IDE ou *Franchising* não tem de ser exclusiva. Muitas empresas retalhistas optam por se expandir usando simultaneamente esses dois modos através de *Dual Distribution* (Bradach, 1997), obtendo maior rapidez na expansão, controlo sobre as operações e desempenho geral (Srinivasan, 2006; Hsu e Jang, 2009).

#### 2.1.4. Conclusões

A revisão feita serviu de enquadramento ao processo de internacionalização, pelo que as diferentes correntes teóricas permitem situar a empresa neste processo. Verificou-se que as propostas clássicas (Johannson e Vahlne, 1977; Dunning, 1988; Anderson e Gatignon, 1986) não se aplicam necessariamente a empresas de serviços, pelo que as empresas de restauração poderão escolher um modo de entrada por motivos diferentes dos das empresas de manufatura. Na seleção por um mercado-alvo, a literatura sintetiza uma série de metodologias que passam pela escolha dos países mais atrativos para uma empresa se

localizar (Andersen e Buvik, 2002; Swoboda et al, 2007). A literatura existente sobre cidades enquanto mercados alvo é escassa, mas a urbanização da economia global indica que certas empresas poderão beneficiar se decidirem focar as operações em cidades (Mc Kinsey Global Corporation, 2011; Zhu et al, 2015). O próximo capítulo é dedicado à revisão da literatura existente sobre as estratégias de internacionalização das empresas de restauração. Este setor é interessante devido à existência de vários elementos culturais que definem um restaurante e os alimentos que oferece, pelo que ao internacionalizarem-se, deparar-se-ão com a necessidade de servir consumidores interessados na sua oferta, sejam eles de cultura idêntica ou distinta. Efetivamente, os mercados onde deverão existir mais consumidores de diferentes culturas será nas cidades.

## *2.2. Estratégias de Internacionalização na Restauração*

Ligando perspetivas teóricas com análise empírica, procura-se evidenciar as estratégias usadas por empresas de restauração para a sua expansão e para a gestão internacional da cadeia de valor. Serão considerados aspetos referentes às estratégias usadas no modo de entrada e na seleção do mercado-alvo. De uma forma mais específica, procura-se verificar a possível aplicabilidade de um modelo de seleção de cidades-alvo em cadeias de restauração e quais os critérios a usar no modelo.

### *2.2.1. Modos de Entrada*

Na restauração, o *franchising* pode ser usado para sustentar o maior crescimento da cadeia (Sen, 1998) e para ultrapassar as dificuldades iniciais sentidas ao entrar num novo mercado desconhecido para a empresa (Hadjimarcou e Barnes, 1998). As empresas de restauração tenderão a internacionalizar-se primeiro por *franchising* e à medida que ganham experiência no mercado internacional e a distância psíquica se reduz, poderão efetuar IDE (Rivas e Mayorga, 2011; Johansson e Vahlne, 1977). As empresas não terão necessariamente que optar por um destes modos consoante a sua experiência

internacional, podendo decidir estrategicamente usar os dois modos e operar em DD (Lafontaine e Shaw, 2001; Pénard et al, 2003). Segundo Srinivasan, (2006), as grandes cadeias de restauração usam DD, mas cada uma tem uma estratégia diferente quanto à proporção de estabelecimentos que são detidos pela empresa mãe.

A cadeia portuguesa H3 – Hambúrguer Gourmet internacionalizou-se em 2011, através de *franchising* para Madrid, permitindo-lhe uma rápida expansão (Saraiva, 2014). Em Varsóvia, estabelecer-se por IDE permitiu controlar vários aspetos operacionais e assegurar a qualidade dos ingredientes, mas o seu insucesso custou mais financeiramente (Saraiva, 2014). No Brasil a H3 opera em DD. As várias lojas controladas por um único *franchisee* permitiram uma expansão mais rápida e lucrativa no mercado, enquanto as lojas detidas pela H3 permitiram à cadeia melhor controlo das operações e possibilidade de adaptá-las às necessidades locais (Saraiva, 2014).

Verifica-se que a estratégia de entrada e operação não só varia entre empresas, mas também entre diferentes regiões do mundo. No caso da “*Yum!, Brands Inc.*” (companhia norte-americana de restaurantes *fast-food*), quase 90% dos seus restaurantes no mercado internacional são estabelecidos através de *franchising*, mas na China esta proporção é de apenas 10% (Bell e Shelman, 2011). Quando a empresa entrou na China foi obrigada, por regulação governamental, a ter parceiros locais, tendo de operar os seus restaurantes KFC através de *franchising*. Posteriormente, a China tornou-se recetível ao IDE e a companhia optou por focar-se numa estratégia de controlo direto dos estabelecimentos, controlando melhor todos os aspetos operacionais (Bell e Shelman, 2011).

Verifica-se que a decisão por um modo de entrada na restauração está dependente do mercado que a empresa seleciona, tendo assim um importante carácter estratégico. Como sugerido por Koch (2001), as duas decisões serão inseparáveis, sendo por isso, a revisão feita sobre seleção de mercados-alvo na restauração importante.

### 2.2.2. A Seleção do Mercado-alvo

A maioria das empresas seleciona o seu mercado com base na sua perceção de distância (Papadopoulos e Denis, 1988), mas tal não necessariamente acontece na restauração. Uma cadeia experiente como a *McDonald's* escolherá expandir-se gradualmente, ao entrar mercado a mercado (aprenderá melhor sobre as regras que o governam e como entregar maior valor aos seus clientes nesse mercado) ou escolherá entrar simultaneamente em vários mercados (poderá obter um maior retorno) (Lafontaine e Leibsohn, 2004). Existe uma preferência por países com elevado PIB *per capita*, de grande população e onde existam elevadas trocas comerciais. Prefere evitar países com maior nível de risco, mas tem interesse em mercados que sejam semelhantes aos quais já obteve experiência (mesma linguagem, dimensão semelhante) ou países de regiões onde já estabeleceu um certo controlo (Lafontaine e Leibsohn, 2005).

Cadeias mais inexperientes, como é o caso das cadeias peruanas, internacionalizaram-se perante diferentes perceções de distância psíquica, escolhendo expandir-se primeiro ou para países próximos na América do Sul ou para países distantes como a Índia ou os EUA (Rivas e Mayorga, 2011). Já a H3, escolheu internacionalizar-se em 2011, simultaneamente para Varsóvia, Madrid e São Paulo. O insucesso causado pelo desenquadramento dos hábitos culturais e de alimentação da população local fez com que a H3 desistisse do mercado polaco e espanhol (Saraiva, 2014). Contudo, em São Paulo, o conceito foi muito bem recebido, tendo aberto aí até à data, 14 lojas. Em 2015 a H3 abriu um restaurante em Luanda. Embora se note elevada corrupção em Angola e insatisfação das necessidades básicas da sua população (Schwab, 2014), Luanda pode ser atrativa para a H3, por ser a segunda cidade mais cara no mundo (Siscovick, 2016) e ter um elevado número de habitantes de nacionalidade portuguesa e que fala português (língua oficial).



O *KFC* e a *McDonald's* desenvolveram uma forte estratégia operacional na China ao concentrar os seus restaurantes maioritariamente nas regiões com maiores recursos socioeconómicos e principalmente nas maiores cidades (Rui et al, 2016; Hashmi et al, 2015). Cidades com economias desenvolvidas, muitos habitantes e que possuam elevado rendimento são importantes fatores de localização para a *McDonald's* e para o *KFC* (Rui et al, 2016; Hashmi et al, 2015).

Verifica-se que, as empresas de restauração estudadas se focam tradicionalmente nos países enquanto mercados, mas existe evidência de que estas possam ter uma preferência por localizar os restaurantes em certas cidades, como é o caso da H3, quando se internacionalizou para as três cidades ou do *KFC* e da *McDonald's* quando decidiram entrar na China (Rivas e Mayorga, 2011; Saraiva, 2014; Lafontaine e Leibsohn, 2005). As cidades apresentar-se-ão como um mercado atrativo para empresas de serviços de restauração pela maior concentração de habitantes e seu rendimento (Lafontaine e Leibsohn, 2005).

### 2.3. Conclusões

A revisão feita sobre internacionalização permitiu enquadrar a seleção de mercado-alvo e o modo de entrada. Estas decisões tendem a seguir as teorias clássicas apresentadas, mas certos tipos de negócios e empresas poderão não o fazer. No caso das empresas de serviços (incluindo de restauração), a distância percecionada ou as vantagens de certos modos de operação são diferentes das das empresas de manufatura (Carneiro et al, 2008); Erramilli e Rao, 1991). O modo de operação na restauração é importante pelo seu carácter estratégico. Fatores como o nível de contato direto com o cliente e a especificidade dos alimentos vendidos poderão requerer diferentes níveis de controlo, variando também consoante a área geográfica (Carneiro et al, 2008; Bell e Shelman, 2011; Lafontaine, e Leibsohn, 2005). As grandes cadeias internacionais usam simultaneamente mais do que

um modo de operação, e usam diferentes níveis de controlo dos estabelecimentos para diferentes regiões, dependendo também das regulações governamentais impostas sobre a entrada de empresas estrangeiras (Bell e Shelman, 2011; Hsu e Jung, 2009; Srinivasan, 2006).

Também foi possível verificar que se pode construir um modelo de seleção de cidades-alvo usando os critérios de avaliação corretos, de acordo com as metodologias estudadas e obter uma ou mais cidades atrativas para localizar as operações (Andersen e Buvik, 2002; Swoboda et al, 2007; Papadopoulos e Denis, 1988; Beamish e Goerzen, 2000). A *Interbrew* usou uma metodologia deste tipo para selecionar 20 cidades-alvo no mundo, com o objetivo de globalizar a sua marca de cerveja *Stella Artois*. Já cadeias de restauração internacionais como a *KFC* e a *McDonald's*, usaram abordagens semelhantes ao concentrar-se nas grandes cidades, quando entraram na China e a própria H3 demonstra ter-se localizado nas grandes cidades dos países para onde se internacionalizou (Bell e Shelman, 2011, Saraiva 2014).

Uma vez que se verifica a atratividade das empresas de restauração utilizarem uma abordagem de seleção de cidades-alvo, torna-se necessário colocar questões de pesquisa que se destinam primariamente à elaboração do modelo de seleção de cidades-alvo. A metodologia será a sistemática, pois é a mais aplicável à grande generalidade das empresas, permitindo a qualquer uma destas efetuar uma pesquisa e análise abrangente sobre as cidades-alvo para o seu negócio usando dados acessíveis, (indiferente à existência de parceiros).

### III. Questões de Investigação

A elaboração de um modelo de seleção de cidades tem de se basear nos elementos introduzidos anteriormente na revisão da literatura feita e seguir o método de seleção sistemático (Andersen e Buvik, 2002). O modelo ao ter o objetivo de determinar uma ou mais cidades-alvo requererá uma estrutura figurativa de base para guiar o utilizador/empresa. A análise deverá incluir critérios macroeconómicos, microeconómicos ou outros relevantes na restauração. Formula-se a questão: *quais os critérios a considerar na elaboração do modelo de seleção das cidades?* Os critérios usados serão os mais relevantes e decisivos para uma empresa de restauração, tendo em conta os já revistos na literatura ou adaptados. Tendo um carácter eliminatório, determinar-se-ão quais os critérios mais importantes no modelo de forma justificada. Uma vez elaborado o modelo e os critérios de seleção definidos, surgirá a questão: *quais as limitações do modelo?* O modelo não garantirá ter aplicabilidade em todos os casos nem poderá, necessariamente, apenas considerar critérios relativamente à cidade, uma vez que segue (na mesma) as leis governamentais do seu país. Por isso, o modelo deverá delimitar a sua aplicabilidade e apresentar as (suas) respetivas considerações.

### IV. Metodologia

O modelo, ao seguir o método sistemático, será baseado no proposto por Swoboda et al (2007). Esta escolha justifica-se por o modelo ter uma sólida base teórica, empírica e por ser flexível aos objetivos e preferências da empresa. Uma vez que o modelo base está destinado à seleção de países alvo e está mais contextualizado entre empresas grossistas e retalhistas, terá de se proceder à adaptação de certos elementos do modelo de Swoboda et al (2007) para satisfazer as necessidades de empresas de restauração que se pretendam internacionalizar para cidades específicas e não países inteiros.

O modelo será igualmente composto em duas fases: *pre-screening* e *in-depth-screening*. O *pre-screening* constituirá os resultados obtidos através de uma matriz de análise multicritério de várias possíveis cidades. Os critérios (variáveis) usados são escolhidos segundo a revisão da literatura efetuada e o caso empírico efetuado por Swoboda et al (2007). Cada variável terá uma ponderação base para o cálculo da pontuação, que depois poderá ser adaptada consoante as características e preferências da empresa. Nos anexos II e III encontram-se as metodologias para a realização desta análise, elaboradas pelo autor, com base em Salustri (2015a; 2015b), utilizando o *Microsoft Office Excel*. O *in-depth screening* será constituído pela análise aprofundada das melhores cidades da matriz de análise, tendo um carácter mais decisivo sobre qual ou quais as cidades em que uma empresa se deve localizar, apurando-se também o modo de entrada.

Uma vez que é necessário verificar a aplicabilidade do modelo, escolheu-se aplicar o modelo, empiricamente, a uma empresa portuguesa de restauração que se pretende internacionalizar e indicando a possibilidade de beneficiar da localização em cidades cosmopolitas com economias desenvolvidas. Foi escolhida a empresa *Patrimvs*, que obteve bastante sucesso nos estabelecimentos “Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau” localizados em Lisboa e no Porto e que pretende internacionalizar-se para outras grandes cidades. São introduzidas, no modelo criado pelo autor, 10 cidades atrativas para a *Patrimvs* se localizar, sendo depois, as 3 melhores cidades do modelo de pontuação analisadas aprofundadamente. Embora seja apenas estudado um caso, espera-se que, com os resultados obtidos, se verifique a utilidade e aplicabilidade do modelo. As informações sobre a *Patrimvs* foram obtidas através de uma entrevista com António Quaresma (CEO da *Patrimvs*) e questões pontuais com os colaboradores da loja CPPB em Lisboa. Os dados sobre as cidades são de fontes diversas (consultar anexo V).

## V. O Modelo de Seleção de Cidades-alvo para Empresas de Restauração

Este capítulo está dividido em duas secções: a primeira secção tem o propósito de apresentar o modelo base de Swoboda et al (2007), para que na segunda secção se possa apresentar o modelo adaptado à seleção de cidades para empresas de restauração.

### *5.1. O Modelo Base*

O modelo apresentado por Swoboda et al (2007) (Anexo 1: figura 1) desenvolve-se através de três decisões nucleares: a especificação da função do modelo (*Top-Down/Bottom-Up*); a escolha dos passos de seleção e a escolha dos critérios de seleção. O processo inclui uma base em fatores de pré-decisão (estratégia corporativa, experiência internacional, disponibilidade de recursos e modo de entrada preferido), seguindo depois uma estrutura com base nos constructos: Objetivos do Modelo; Foco do Modelo e Estratégia de Procura.

*Top-Down* (começar com um número de possíveis mercados alvo e ir reduzindo até encontrar o(s) mais atrativo(s)) é a função mais comum. Usa múltiplas fases, diferentes tipos de variáveis, e fará mais sentido em modelos de negócio mais standardizáveis (Swoboda et al, 2007).

Os autores usaram para o caso empírico, um modelo de pontuação que agrupa os critérios de seleção e o seu respetivo peso: Macroeconomia (40%), Competição (30%), Política (20%) e Administração (10%). Como se demonstrou muito rígido repartiram o modelo em duas fases e passaram a considerar apenas dados macroeconómicos no modelo de pontuação (*pre-screening*). A segunda fase (*in-depth screening*) terá, por sua vez, quatro fatores de ajuste que requerem uma análise profunda: potencial de desenvolvimento por

subsidiárias vizinhas, benefício de sinergia com países vizinhos, *trade-off* e risco provisional (Swoboda et al, 2007). Os autores afirmam que esta fase é complementada com a análise qualitativa da competição em cada país e o formato do modelo de negócio usado. Após concluírem as duas fases, os autores sugerem fazer uma *pipeline* com os melhores países e designarem um plano de entrada nestes mercados com os respetivos objetivos a cumprir. Deverão também ser efetuados estudos aprofundados sobre o país-mercado e efetuar um plano de negócio.

## 5.2. O Modelo Adaptado

Decidiu-se que para adaptar o modelo de Swoboda et al (2007) à seleção de cidades-alvo na Restauração, o modelo deverá ter igualmente duas fases de análise e deverá incluir critérios ao nível das cidades que também avaliem a atratividade para um restaurante se localizar. A função do modelo será sempre *Top-Down*, uma vez que como cada restaurante desenvolve produtos específicos da sua gastronomia, este preferirá internacionalizar-se usando um modelo de negócio mais estandardizado. Isto obriga a que empresa a procure entre várias cidades do mundo, as que se assemelham mais à sua cidade de origem ou que requeiram menor adaptação do produto e modelo de negócio. Na figura 2 (Anexo I), está representada a adaptação do modelo base de Swoboda et al (2007) indicada para esta abordagem de cidades-alvo na restauração elaborada pelo autor. Nos três subcapítulos seguintes apresentam-se a metodologia para as duas fases de análise deste modelo adaptado e as respetivas considerações a ter no momento de aplicação.

### 5.2.1. Primeira Fase: Pre-screening

O modelo de pontuação inicial de Swoboda et al (2007) embora rígido, serve enquanto uma boa *guideline* para elaborar a adaptação. Decidiu-se então, designar da mesma forma, 4 variáveis: Ambiente Económico da Cidade (AEC); Ambiente de Consumo (AC);

Diversidade da População (DP) e Presença de Nacionais (PN). De forma a que este modelo de pontuação não seja rígido decidiu-se por isso, incluir dez dimensões de análise (sub-variáveis): população; pib; pib per capita; taxa de crescimento real do pib; qualidade de vida; nível de troca e turismo; hábitos de consumo; chegadas de turistas; percentagem de população de nacionalidade estrangeira e o número de nacionais do país de origem do restaurante residentes na cidade. Estas sub-variáveis têm todas o mesmo peso (10%) e são agrupadas de acordo com as quatro variáveis formando a sua ponderação base. Na Tabela I, estão representadas as variáveis do modelo, as suas ponderações base e as suas Dimensões (sub-variáveis), pelo que também são justificadas a sua importância e escolha de sub-variáveis na última coluna.

*Tabela I - Modelo de Análise Multicritério de Cidades-alvo para a Restauração (elaborado pelo próprio com base em Swoboda et al (2007))*

| Variável                           | Ponderação base | Dimensões (sub-variáveis)                                  | Justificação  |
|------------------------------------|-----------------|--|---|
| Ambiente Económico da Cidade (AEC) | 40%             | População da cidade ou metrópole                           | Variável de maior peso, uma vez que indica o desempenho económico e demonstra a atratividade do mercado pelo seu potencial de volume de vendas. Elevada população e PIB deverá indicar um elevado desempenho económico da cidade e um maior volume de trocas comerciais. Elevado rendimento da população poderá indicar maior poder de compra e despesa. A taxa de crescimento real do PIB representará um indicativo de estabilidade e potencial de crescimento económico da cidade <sup>3</sup> |
|                                    |                 | Pib  |   |
|                                    |                 | Pib per Capita   |   |
|                                    |                 | Taxa de Crescimento Real do PIB (ou previsão)              |   |
| Ambiente de Consumo (AC)           | 30%             | Qualidade de Vida  | Verifica se o ambiente em que o consumidor vive é propenso ao consumo. Um bom ambiente de consumo indicará maior probabilidade de o consumidor efetuar maior despesa na restauração. Uma boa qualidade de vida indicará a boa qualidade e disponibilidade de infraestruturas e serviços. Elevado nível de trocas comerciais e turismo indicará o interesse da população por produtos estrangeiros e vice-versa. <sup>4</sup>  |
|                                    |                 | Nível de Trocas Comerciais e Turismo                       |   |
|                                    |                 | Hábitos de Consumo <sup>5</sup>                            |   |
| Diversidade da População (DP)      | 20%             | Chegadas de turistas (ou dormidas)                         | Permite avaliar o nível de multiculturalidade na cidade, sendo bastante relevante na internacionalização de restaurantes. Permite verificar a receptibilidade do restaurante estrangeiro na população local.  |
|                                    |                 | % População de Nacionalidade Estrangeira                   |   |
| Presença de Nacionais (PN)         | 10%             | Número de nacionais do país de origem residentes na cidade | Pretende avaliar a proximidade da cidade à cultura de origem do restaurante. Um elevado número de nacionais do país de origem do restaurante, poderá indicar um maior número assíduo de clientes e a maior aceitação do restaurante na cidade   |

<sup>3</sup> Lafontaine e Leibsohn (2005); Zhu et al (2015); Berube et al (2015); Wahlqvist, M. (2005); Rui et al (2016); Hawksworth et al (2009).

<sup>4</sup> Lafontaine e Leibsohn, (2005); Martens e Warde (1998); Rui et al, (2016); Zhu et al. (2015)

<sup>5</sup> Avaliação efetuada através do uso de plataformas digitais (aplicações web e de smartphone). Sugere-se o uso de plataformas como o *TripAdvisor*, *Zomato* ou *Foursquare* para avaliar a oferta de restaurantes e hábitos da população urbana

Como indicado, estas são as ponderações base para efetuar a análise multicritério. Efetivamente, as ponderações de cada sub-variável poderão ser adaptadas às necessidades e preferências da empresa. Sugere-se que, para efetuar esta adaptação, se use o método de “Comparação de Pares” para determinar com precisão as ponderações do modelo de pontuação. Ao comparar todos os pares possíveis de sub-variáveis, e determinado qual dos dois o mais importante para a empresa, consegue-se contabilizar o número de vezes que cada sub-variável vence no total de comparações efetuadas, determinando-se a sua respetiva proporção e como resultado, a sua ponderação no modelo (Salustri, 2015a). No Anexo II, encontra-se a metodologia, elaborada pelo autor baseada na proposta de Salustri (2015a), para efetuar esta técnica através do *Microsoft Office Excel*. Recomenda-se que se efetue sempre comparação de pares para ajustar as ponderações, uma vez que as ponderações base poderão tornar-se rígidas em certos casos, e a alteração destas sem fundamento também poderá não oferecer os melhores resultados às empresas (risco de desenquadramento entre a ponderação que é dada às variáveis e a sua verdadeira importância para a empresa). As ponderações mais voláteis serão provavelmente as das variáveis DP e PN, pois dependem muito do alcance cultural e da notoriedade da empresa. Por exemplo, para uma cadeia como a *McDonald's*, a diversidade da população e o número de imigrantes norte-americanos numa cidade não serão tão importantes como para um pequeno restaurante espanhol de *tapas*, que dá maior importância a cidades mais multiculturais e com ligações a Espanha na sua população, cultura ou língua. Sugere-se que se efetue a matriz de análise multicritérios utilizando *software* como o *Microsoft Office Excel* para calcular a pontuação das cidades. O autor procura simplificar este processo, pelo que elaborou uma metodologia com base em Salustri (2015b) e usando um sistema de pontuação em *ranking* (consultar Anexo III). O utilizador deverá escolher as sub-variáveis e procurar usar as mesmas fontes de dados para cada sub-variável



(recomenda-se a consulta de índices e *benchmarks* das cidades para comparação mais justa). Uma vez introduzidos os dados na matriz em *Excel*, seguindo a metodologia do Anexo III, o software calculará as pontuações finais da cidade, designando ao utilizador, quais as melhores cidades do modelo para posterior análise aprofundada.

### 5.2.2 Segunda Fase: *In-depth screening*

Ao efetuar a análise, os fatores de ajuste como a hipótese de desenvolvimento de subsidiárias vizinhas e o efeito de sinergia referidos por Swoboda et al (2007) não serão considerados em empresas de restauração, porque o volume de produtos comercializados é muito menor do que em empresas grossistas. Contudo, os fatores *trade-off* e riscos provisionais serão importantes e aplicam-se. A empresa terá que verificar a sua disponibilidade de recursos para se internacionalizar e verificar se existe atratividade e retorno suficiente ao localizar-se numa determinada cidade. Os riscos provisionais decorrerão de riscos relacionados com instabilidade política ou problemas económicos (a análise requererá uma visão nacional). Outro aspeto importante a considerar serão as taxas de IVA e IRC cobradas, as barreiras existentes à troca e burocracias existentes sobre o início da atividade empresarial. A análise de competição pode certamente ser aqui efetuada, mas deve-se notar que esta foi parcialmente anteriormente estudada na primeira fase através do AC. No entanto, pode-se voltar a usar as aplicações de uma forma mais específica, ao por exemplo pesquisar na cidade, o número de restaurantes do mesmo país ou semelhantes ou mapeá-los para verificar a sua densidade geográfica (ver metodologia no Anexo VII).

### 5.2.3. *Considerações finais sobre o modelo*

A adaptação do modelo supõe apenas a aplicação à seleção de cidades-alvo por empresas de restauração pelo que, embora o modelo de pontuação seja flexível, apenas se deve

considerar variáveis que meçam aspetos da cidade ou de um centro urbano e nunca de países. Embora se tenham apenas escolhido variáveis baseadas na revisão da literatura, o utilizador do modelo poderá optar por substituir algumas dessas e usar outras sub-variáveis que sejam relevantes para os interesses e objetivos da empresa. Exemplos interessantes de sub-variáveis serão a distância geográfica entre as cidades-alvo e a cidade de origem do restaurante ou a avaliação imobiliária da cidade através da análise do preço médio por metro quadrado da cidade.

No modelo base, os autores não especificam a escala de pontuação usada. Se o utilizador apenas deseja efetuar uma avaliação das cidades na primeira fase de forma simplificada, para filtrar as cidades escolhidas, sugere-se seguir o que é proposto no Anexo III para a determinação da pontuação baseada no *ranking* das cidades em cada sub-variável. Caso contrário, se se exige que as pontuações tenham um caráter muito rigoroso e decisivo, sugere-se que se consulte as metodologias propostas por Ishizaka e Nemery (2013) sobre análise multicritério para a construção do modelo. O utilizador poderá também atribuir critérios qualitativos para determinar a pontuação (ex.: usando uma escala de 1-5, na população, poderia se aplicar >500.000 habitantes=5 pontos; 400.000-500.000=4; ...; <100.000=1), mas a tarefa torna-se bastante mais complexa.

## VI. Aplicação Empírica do Modelo

A aplicação empírica é efetuada ao introduzir primeiro o estudo de caso sobre a *Patrimvs* e o seu negócio de venda de pastéis de bacalhau. Este subcapítulo tem o objetivo de enquadrar o modelo de negócio usado nos estabelecimentos em Lisboa e Porto com a perspetiva de internacionalização da *Patrimvs*. No segundo subcapítulo, visando selecionar as cidades-alvo da *Patrimvs*, pré selecionam-se 10 cidades para serem

submetidas à matriz elaborada em *Excel*. As 3 melhores cidades são depois analisadas aprofundadamente de acordo com o proposto no modelo.

## 6.1. Apresentação do Caso da *Patrimvs*

A atividade da *Patrimvs* iniciou-se com a abertura do Museu do Pão em Seia em 2002. A *Patrimvs* destaca-se pela sua equipa de investigação gastronómica que desenvolve conceitos e produtos para serem explorados pelas várias unidades de negócio do grupo. Em 2014, a equipa desenvolveu um novo pastel de bacalhau que tem o dobro do tamanho habitual e é recheado com Queijo da Serra da Estrela para ser comercializado no Museu da Cerveja (restaurante no Terreiro do Paço em Lisboa). Decorrido um ano, tinham sido vendidos 120 mil pastéis (400 mil euros de faturação bruta), verificando-se a viabilidade em abrir uma loja dedicada à venda do pastel: a “Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau” (CPPB). A *Patrimvs* decidiu fundar uma nova empresa subsidiária (*CastelPor, Lda*) e investir 3 milhões de euros na compra de um prédio (sede com escritórios e loja) na Rua Augusta em Lisboa. O modelo de negócio é diferente do desenvolvido no Museu da Cerveja. O Pastel é a imagem de marca da loja e há uma grande consideração pela sua apresentação e ambiente envolvente. O pastel, vendido pelo preço unitário de €3,50, é frito nas cozinhas do estabelecimento no momento em que é vendido, podendo o Pastel ser confeccionado na própria loja ou vir pré-confeccionado (congelado ou ultracongelado durante o seu transporte e armazenamento) das fábricas que a *Patrimvs* dispõe (a fábrica em Chaves consegue produzir 100.000 Pastéis/Dia). Para Lisboa, a *Patrimvs* prevê uma venda anual de cerca de 500.000 Pastéis, equivalente a €1.750.000 de faturação bruta. Há uma forte base na sazonalidade e a gestão de *stocks* é controlada, diariamente, através das quantidades vendidas e da análise de tráfego a jusante de turistas para a capital Lisboa. Metade dos clientes das lojas CPPB são turistas estrangeiros, principalmente do Brasil e da Europa.

A marca “Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau” apenas está registada para território nacional. A *Patrimvs* assinou um protocolo de cooperação com a ESTRELACOOP, detentora da marca Queijo Serra da Estrela (DOP), que visa a exclusividade da *Patrimvs* na utilização deste queijo para a produção e a denominação do pastel na sua comunicação<sup>6</sup>. Decorrido quase um ano de atividade da *CastelPor* em Lisboa, foi aberta uma nova loja, no Porto, que segue o mesmo modelo de negócio e gestão das operações. Também está planeada a abertura de uma loja no Funchal, Madeira. O sucesso nas grandes cidades Portuguesas elevou os desejos de expansão da *Patrimvs* para outras cidades no estrangeiro. Segundo António Quaresma, têm ponderado localizar-se nas cidades de Londres, Paris, São Paulo, Macau e Nova Iorque, por serem cidades turísticas e por terem um grande número de imigrantes portugueses.

## 6.2. *Aplicação e Pré-Seleção de Cidades*

A *Patrimvs* não tem experiência no estrangeiro, pelo que procurará estandardizar o modelo de negócio em mercados semelhantes. A grande capacidade da fábrica em Chaves permitirá manter a produção de pastéis em Portugal enviando-os ultracongelados para o estrangeiro. Desconhecendo a disponibilidade de recursos financeiros da *Patrimvs*, o modelo será orientado para o mercado. Serão seleccionadas e introduzidas no modelo, 10 cidades que corresponderão melhor ao modelo de negócio da CPPB em Lisboa e no Porto: atrativas pelo seu ambiente económico, turístico, de consumo e que apresentem muitos habitantes estrangeiros e portugueses. As cinco cidades referidas por António Quaresma enquadram-se, mas para tornar a pesquisa mais abrangente e completa, na matriz irão considerar-se mais 5 cidades com características semelhantes: Barcelona, Madrid, Milão, Rio de Janeiro, e Toronto. Note-se que a proximidade tem uma importante influência na

---

<sup>6</sup> Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau (2016). Declaração Oficial feita na sua página no *Facebook*.

escolha, seja pela existência de população residente portuguesa, pela língua falada ou pela distância geográfica. Cidades como Tóquio, Dubai ou Moscovo não se enquadram embora apresentem bom ambiente económico e de consumo. As suas ligações culturais com Portugal são muito fracas e a Patrimvs não tem experiência ou notoriedade internacional suficientes para que consiga suscitar interesse entre os consumidores destas cidades, como aconteceria com a *McDonald's* ou a *Starbucks*. Para que a comparação entre cidades seja a mais justa, procurar-se-á usar as mesmas fontes de dados para cada sub-variável (recorrendo a índices). As variáveis consideradas estão identificadas no Anexo IV e V, assim como a tabela de comparação de pares que foi usada para definir as ponderações (Anexo IV: Tabelas III e V) e as respetivas justificações (Anexo IV: Tabela IV). A matriz de análise considera ao todo 10 (sub)variáveis e usa uma escala de pontuação de 1 a 10 com base no que é proposto no Anexo III. Uma vez que se pretende demonstrar a utilidade do modelo, decidiu-se elaborar também uma matriz de análise multicritério usando as ponderações base para cada sub-variável (10%), de forma a verificar qual o efeito da comparação de pares nos resultados obtidos para cada cidade.

### *6.3. Resultados e Análise*

Neste subcapítulo demonstra-se os resultados obtidos da aplicação do caso Patrimvs ao modelo de seleção de cidades-alvo elaborado. Todos os cálculos efetuados na análise multicritério foram feitos através de Excel usando as metodologias apresentada no Anexo II e III. A análise é feita de forma crítica e usa dados atuais sobre as cidades.

#### *6.3.1. Resultados (Pre-screening)*

Na Tabela II encontram-se as pontuações obtidas pelas cidades na matriz de análise multicritério (Anexo IV: Tabela VIII), tendo em conta as ponderações obtidas na comparação de pares (Anexo IV: Tabelas III e V). Deve-se notar que a DC e a PC foram

variáveis que na comparação de pares foram bastante beneficiadas devido aos interesses da Patrimvs (cidades turísticas e com muitos habitantes portugueses).

*Tabela II - Classificação das cidades, usando as ponderações das sub-variáveis determinadas através da comparação de pares (ver Anexo IV: Tabelas V e VIII)*

| Resultados             | Pontuação | Ranking |
|------------------------|-----------|---------|
| Barcelona, Espanha     | 4,900     | 6       |
| Londres, Reino Unido   | 7,329     | 1       |
| Macau, Macau           | 4,714     | 8       |
| Madrid, Espanha        | 4,843     | 7       |
| Milão, Itália          | 4,671     | 9       |
| Nova Iorque, EUA       | 6,943     | 3       |
| Paris, França          | 7,171     | 2       |
| Rio de Janeiro, Brasil | 4,129     | 10      |
| São Paulo, Brasil      | 5,471     | 4       |
| Toronto, Canadá        | 5,257     | 5       |

Elaborado pelo autor com base em Salustri (2015a; 2015b)

As três cidades para obterem melhores resultados segundo as matrizes elaboradas em Excel (Anexo IV: Tabelas VIII e XIX) são Londres, Paris e Nova Iorque. Verificou-se que a alteração das ponderações usadas pode tornar qualquer uma das três cidades vencedoras. Daí ser importante uma segunda fase de análise. Analisando a matriz que usa as ponderações base (Anexo IV: Tabela VII) verifica-se que as três cidades permanecem como as mais atrativas ao apresentarem boas pontuações em quase todas as sub-variáveis.

### *6.3.2. Análise (In-depth Screening)*

Paris, Londres e Nova Iorque são das cidades mais competitivas no mundo, e apresentam suporte de topo para investimento e efetuar negócios (Clark et al, 2015; Moonen e Clark., 2013). A conjuntura económica atual incerta, faz com que investidores procurem investir nos ambientes económicos mais previsíveis, seguros e estáveis como nestas cidades (Moonen e Clark, 2013). É de notar também o elevado movimento de turistas entre estas cidades, que são dos principais destinos internacionais e onde os turistas efetuam a maior despesa (Hendrick-Wong e Choong, 2015; Geerts, 2014). Londres e Paris são também dos melhores destinos europeus para efetuar compras (Global Blue, 2012).

Atualmente, uma das principais preocupações nas cidades europeias prende-se com o terrorismo, que também afetou negativamente o turismo, sendo Paris uma das cidades mais lesadas (Alderman, 2016). Outro importante risco relaciona-se com a recente saída do Reino Unido da UE (Erlanger, 2016). Esta decisão deverá a longo prazo causar um crescimento mais fraco da economia do Reino Unido que os países da UE (OCDE, 2016), mas poderá afetar positivamente a chegada de turistas estrangeiros e a sua despesa (Provence, 2016). Deverá também ter-se em consideração o impacto sobre os fluxos de imigração europeia e a necessidade de estabelecimento de novos acordos bilaterais de troca (OCDE, 2016).

A maior taxa de IRC é cobrada nos EUA (40%), seguida de França (33%) e Reino Unido (20%) (KPMG, 2016). Comparando com o IRC português (21%), à exceção do Reino Unido, são valores muito elevados. O IVA cobrado na restauração Em França, é de apenas 10%, e nos EUA varia entre 4 e 11% (depende do estado e do produto), enquanto no Reino Unido é 20% e em Portugal é 13% (KPMG, 2016). Este ambiente fiscal em França e EUA poderá dar preferência ao estabelecimento de um contrato de *franchising* com uma empresa local, de forma a apenas receber os *royalties* e dar crescimento à cadeia. Portugal, por pertencer à UE, está isento do pagamento de taxas sobre a troca com outros países membros, beneficiando assim de trocas com a França que é dos países que mais facilita as trocas internacionais<sup>7</sup>. Ainda não se sabe o Reino Unido se irá estabelecer acordos para efetuar troca com países da UE. Os EUA não apresentam dificuldade nas trocas internacionais<sup>8</sup> e a sua tarifa média de custos de importação é relativamente baixa (3.51%) (WTO, 2016).

Uma vez que não há necessidade de uma unidade produtiva no estrangeiro e o modelo de negócio é facilmente standardizável recomenda-se operar em qualquer uma das cidades,

---

<sup>7</sup> França está na 1ª posição do *ranking Trading Across Borders* (The World Bank, 2016)

<sup>8</sup> EUA está na 34ª posição do *ranking Trading Across Borders* (The World Bank, 2016)

através de *franchising*. Londres deveria ser a primeira cidade para a Patrimvs se localizar, mas a saída do Reino Unido da UE coloca algumas dúvidas quanto ao seu futuro, sendo a cidade que representa a maior instabilidade político-económica. A primeira cidade para a Patrimvs se localizar, poderá ser Paris, por França pertencer à UE, e por ser a menos distante culturalmente, mas que apresenta risco causado pelo terrorismo. Embora os EUA apresentem excelente ambiente macroeconómico (Schwab, 2016), Nova Iorque é a cidade mais distante geograficamente, sendo o mercado que requererá uma maior capacidade de gestão operacional para importar o pastel, pelo que só será aconselhável operar aí após a Patrimvs ter adquirido experiência internacional em Paris e Londres.

## VII. Discussão

A Revisão da Literatura permitiu enquadrar critérios em variáveis que permitem quantificar cidades enquanto mercados, tal como para um país (indo de encontro a Papadopoulos e Denis (1988)). Efetivamente, sendo este modelo orientado para o mercado, na primeira fase, irá selecionar as cidades mais atrativas possível (o peso de cada variável pode muitas vezes ser irrelevante perante cidades com elevado desempenho em todas as variáveis, como é o caso das três melhores cidades). A probabilidade de sucesso das lojas CPPB deverá ser maior em Londres, Paris e Nova Iorque, mas o modelo não garante o enquadramento da oferta da Patrimvs com as necessidades e preferências dos consumidores na cidade. O seu sucesso dependerá também da sua capacidade de gestão operacional e adaptação da estratégia de *marketing*, e da competição existente na cidade (Zhu et al, 2015; Saraiva, 2014; Beamish, e Goerzen, 2000). Devido à orientação para o mercado, também poderá haver um desenquadramento entre os custos da localização nas cidades mais atrativas e os recursos da empresa. Considerando uma metodologia sistemática, o modelo permite fazer uma pesquisa abrangente de uma série de cidades, sendo pouco influenciado pela distância psíquica e nada influenciado pela



inserção da empresa em redes empresariais. As cidades referidas por António Quaresma - Londres, Paris e Nova Iorque - enquadram-se na seleção e possivelmente São Paulo, pois é a 4ª classificada, mas Macau não (8ª) (Tabela II). Ambas as cidades integram países que apresentam o português como língua oficial, têm fortes ligações culturais com Portugal e deverão existir várias empresas geridas por portugueses (inclusive de restauração) nestas cidades. Pelas informações obtidas com a Patrimvs, não se tem conhecimento se esta disporá de oportunidades com parceiros nestas cidades. Se assim fosse, estas cidades poderiam ser atrativas para a Patrimvs se localizar, pois poderia beneficiar de melhor acesso a conhecimento sobre os mercados locais do que com algum *franchisee* que lhe seja desconhecido (Johanson e Vahlne, 2003, 2009; Blomstermo et al, 2004), pelo que o modelo é incapaz de avaliar estas oportunidades.

Efetuar comparação de pares permitiu verificar que a diversidade e a proximidade da cidade deverão ter maior importância para restaurantes inexperientes no estrangeiro e que ofereçam alimentos muito específicos de uma cultura. No confronto com outras variáveis, a soma das duas ponderações poderá até ser superior à do ambiente de consumo<sup>9</sup>. Numa cadeia experiente e reconhecida internacionalmente isto poderá não acontecer, uma vez que a cadeia deverá ser mais capaz de realizar as adaptações necessárias a cada mercado.

## VIII. Conclusões

Contribuiu-se para a literatura de internacionalização de empresas de restauração, através da introdução de um modelo de seleção de cidades-alvo, usando um método sistemático. Este é útil pois permite, perante um conjunto de cidades, definir quais as mais atrativas para a empresa se localizar, usando uma série de critérios de análise pré-definidos e de acordo com a visão e os objetivos da empresa de restauração (Andersen e Buvik, 2002;

---

<sup>9</sup> Como é observado na aplicação do modelo de seleção (Anexo IV: Tabelas III e V)

Swoboda et al, 2007)<sup>10</sup>, facilitando o seu processo de internacionalização. Foi realizado o estudo empírico de uma empresa, pelo que a investigação foi limitada não se pode comprovar a aplicabilidade do modelo desenvolvido em todo o tipo de empresas de restauração. Contudo, a aplicação empírica do caso da *Patrimvs* ao modelo, permitiu notar algumas limitações na sua aplicabilidade: deverá ser mais aplicável a empresas de restauração inexperientes no estrangeiro, uma vez que cadeias experientes poderão preferir controlar regiões; a análise aprofundada de cidades requererá sempre uma visão nacional para averiguar as leis que regulam a atividade comercial e laboral e as empresas que se queiram localizar em cidades mais pequenas ou menos desenvolvidas poderão ter dificuldade em usar o modelo por falta de dados<sup>11</sup>. A investigação também foi limitada por só se poder ter aplicado um sistema de pontuação em ranking, pelo que o modelo poderá ganhar precisão se forem usadas outras escalas de pontuação.

Sugere-se, para pesquisas futuras, aplicar o modelo em outras empresas de restauração portuguesas e de outros países de forma a torná-lo mais robusto. Também será interessante a aplicação deste modelo numa cadeia multinacional experiente, uma vez que embora as variáveis usadas sejam as mesmas, a sua importância relativa deverá variar. Uma vez que o modelo é flexível, poderá se experimentar substituir algumas sub-variáveis na análise para melhor satisfazer as necessidades da empresa. Por último, não se deve rejeitar a hipótese de aplicar o modelo a empresas que beneficiem de uma estratégia de “clusterização” das unidades de negócio por cidades, tais como empresas prestadoras de outro tipo de serviços e certas marcas de alimentos e bebidas<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> A empresa pode flexibilizar as ponderações do modelo de pontuação através da comparação de pares.

<sup>11</sup> Condição notada em Macau, onde foram necessárias algumas adaptações nos dados para ser avaliada (Anexo IV: Tabela VIII e Anexo V)

<sup>12</sup> O Caso da *Interbrew* demonstrou que este tipo de empresas poderá beneficiar em localizar-se num conjunto específico de cidades, caso deseje obter sucesso internacional.

## Referências

- Alderman, L. (2016). *Terrorism Scares Away the Touris Europe Was Counting On*. The New York Times. (em linha) <http://www.nytimes.com/2016/07/30/business/international/europe-economy-gdp-terrorism.html>. (Acesso em 2016/10/09)
- Andersen, O., e Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.
- Anderson, E., e Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- Beamish, P. W., e Goerzen, A. (2000). The Global Branding of Stella Artois. Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.
- Bell, D. E., e Shelman, M. L. (2011). KFC's Radical Approach to China. *Harvard Business Review* 89, nº 11
- Berube, A., Trujillo, J., Ran e T., Parilla, J. (2015). *Global Metro Monitor*. (Base de Dados), 2014. Disponível em <https://www.brookings.edu/research/global-metro-monitor/>. (Acesso em 06-10-2016)
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., e Sharma, D. D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Blomstermo, A., Deo Sharma, D., & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211-229.
- Brouthers, K. D., e Brouthers, L. E. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of management studies*, 40(5), 1179-1204.
- Camillo, A., Kim, W. G., Moreo, P. J., e Ryan, B. (2010). A model of historical development and future trends of Italian cuisine in America. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 549-558.
- Carneiro, J., Rocha, A. D., e Silva, J. F. D. (2008). Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. *BAR-Brazilian Administration Review*, 5(2), 85-103.
- Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau (2016). *A GÊNESE DO PASTEL DE BACALHAU COM QUEIJO DA SERRA DA ESTRELA (DOP)*. Publicação do Facebook. (em linha) Disponível em: <https://www.facebook.com/pastelbacalhau/photos/a.985846868093625.1073741831.982235811788064/1138283672849943/?type=3&theater> (Acesso em 2016/10/09)

Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., e Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.

Clark, G., e Moir, E. (2011). *The Business of Cities*. City Index.

Clark, G., Moonen, T. e Couturier, J. - Cities Research Center (2015). *The Business of Cities 2015*, Jonas Lang Lasalle

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Collaço, J. H. L. (2009). Sabores e memórias: cozinha italiana e construção identitária em São Paulo (Dissertação de Doutorado, Universidade de São Paulo).

Combs, J. G., e Ketchen Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 867-888.

Coviello, N. E., e Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European journal of marketing*, 29(7), 49-61.

Departament d'Estadística, Ajuntament de Barcelona (2016). *Evolucion de la poblacion extranjera de Barcelona* (Base de dados), 1986-2015. Disponível em: <http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/inf/lecpadro/lec15/part1/t41.htm>. (Acesso em 2016/10/09)

DSEC (2012). *RESULTS OF 2011 POPULATION CENSUS*. Macao. Disponível em: [http://www.dsec.gov.mo/getAttachment/7a3b17c2-22cc-4197-9bd5-ccc6eec388a2/E\\_CEN\\_PUB\\_2011\\_Y.aspx](http://www.dsec.gov.mo/getAttachment/7a3b17c2-22cc-4197-9bd5-ccc6eec388a2/E_CEN_PUB_2011_Y.aspx) (Acesso em 2016/10/09)

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.

Dunning, J. H. (2003). Relational assets, networks and international business activity. *Alliance capitalism and corporate management: Entrepreneurial cooperation in knowledge based economies*, 1-23.

Ekeledo, I., e Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(4), 274-292.

Elg, U., Ghauri, P. N., & Tarnovskaya, V. (2008). The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets. *International Marketing Review*, 25(6), 674-699.

Erlanger, S. (2016). *Britain votes to E.U.; Cameron Plans to Step Down*. The New York Times. (em linha) Disponível em: <http://www.nytimes.com/2016/06/25/world/europe/britain-brexiteuropean-union-referendum.html> (Acesso em 2016/10/09)

Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of international business studies*, 22(3), 479-501.

Erramilli, M. K., e Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *The Journal of Marketing*, 19-38.

Evangelista, H. D. A. (2008). Rio de Janeiro, uma cidade portuguesa, com certeza, pp.38

Fainstein, S., e Powers, J. (2007). Tourism and New York's ethnic diversity. *Tourism, ethnic diversity and the city*, 143-163.

Geerts, W. - Euromonitor International (2014). *Top 100 City Destinations Ranking*, 2014, Euromonitor International

Global Blue (2012). *Global Shopper Index*, 2012

Gould, R. (2002). International market selection-screening technique: replacing intuition with a multidimensional framework to select a short-list of countries.

Hadjimarcou, J., e Barnes, J. W. (1998). Case study: Strategic alliances in international franchising - the entry of silver streak restaurant corporation into Mexico. *Journal of Consumer Marketing*, 15(6), 598-607

Hashmi, A. R., e Ping, Xiao (2015). Dynamic Spillovers from the Rival: Evidence from the Entry and Expansion of KFC and McDonald's in the Chinese Cities.

Hawksworth, J., Hoehn e T., Tiwari, A. (2009). Which are the largest city economies in the world and how might this change by 2025. In: PWC, *PricewaterCoopers UK Economic Outlook November 2009*

Hendrick-Wong, Y. e Choong D. (2015). *MasterCard 2015 Global Destination Cities Index*, MasterCard

Hsu, L. T. J., e Jang, S. S. (2009). Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 204-211.

IBGE (2004). *Aniversário de São Paulo*. (Em linha) Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/notasaopaulo.shtm> (Acesso em 2016/10/09)

IBGE (2016). Censo demográfico 2010: resultados da amostra – migração (base de dados), Rio de Janeiro. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=330455&idtema=97&search=rio-de-janeiro|rio-de-janeiro|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-migracao--> (Acesso em 2016/10/09)

IBGE (2016). Censo demográfico 2010: resultados da amostra – migração (base de dados), S. Paulo. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=355030&idtema=97&search=sao-paulo|sao-paulo|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-migracao--> (Acesso em 2016/10/09)

International Franchise Association (2016). What is a franchise? (em linha) Disponível em: <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise> (Acesso em 2016/10/09)

Ishizaka, A., e Nemery, P. (2013). Multi-criteria decision analysis: methods and software. *John Wiley & Sons*.

Whitelock, J. (2002), "Theories of internationalisation and their impact on market entry", *International Marketing Review*, Vol. 19 Iss 4 pp. 342 - 347

Johanson, J., e Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management e Organization*, 17(1), 34-48.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International marketing review*, 7(4).

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484-491.

Johanson, J., e Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm--a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 25-34.

Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence e Planning*, 19(5), 351-361.

Kotler, P., e Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

KPMG (2016). *Corporate Tax rates table*. (base de dados) Disponível em: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html> (Acesso em 2016/10/09)

KPMG (2016). *Indirect tax rates table*. (base de dados) Disponível em: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/indirect-tax-rates-table.html> (Acesso em 2016/10/10)

Lafontaine, F., e Leibsohn, D. (2005, June). Beyond entry: Examining McDonald's expansion in international markets. In *Proceedings of the 19th International Society of Franchising Conference*, University of Westminster, London.

Lafontaine, F., e Shaw, K. L. (2001). *Targeting managerial control: evidence from franchising* (No. w8416). National Bureau of Economic Research.

Li, X., e Roberts, J. (2012). A stages approach to the internationalization of higher education? The entry of UK universities into China. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1011-1038.

Liu, Y., e Jang, S. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the US: what affects customer satisfaction and behavioral intentions?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338-348.

Lu, J. W., e Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

Martens, L., e Warde, A. (1998). The social and symbolic significance of ethnic cuisine in England: new cosmopolitanism and old xenophobia. *Sociologisk årbok*, 1, 111-146.

Mercer (2016) *Quality of Living Rankings*, 2016 (base de dados). Disponível em: <https://www.imercer.com/content/mobility/rankings/index.html> (Acesso em 2016/10/09)

Migration Policy Institute (2016). *U.S. Immigration Population by Metropolitan Area* (Base de Dados), 2010-2014. Disponível em: <http://www.migrationpolicy.org/programs/data-hub/charts/us-immigrant-population-metropolitan-area?width=1000&height=850&iframe=true> (Acesso em 2016/10/09)

Moonen, T. e Clark G. (2013). *The Business of Cities 2013*, Jonas Lang Lasalle

Observatorio de Inmigración-Centro de Estudios y Datos (2016). Informe de Poblacion de Origen Extranjero Empadronada en la Comunidad de Madrid, Enero 2016, *Comunidad de Madrid*

OCDE (2016). *The Economic Consequences of Brexit: a Taxing Decision*. (em linha) Disponível em: <http://www.oecd.org/eco/the-economic-consequences-of-brexit-a-taxing-decision.htm>. (Acesso em 2016/10/09)

Office for National Statistics (2011). *2011 Census England and Wales: Country of Birth* (Base de Dados) Disponível em: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/census/2011-census/key-statistics-for-local-authorities-in-england-and-wales/rft-table-qs203ew.xls> (Acesso em 2016-10-09)

Papadopoulos, N., e Denis, J. E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.

Paris Region Enterprises, Paris Île-de-France Regional Chamber of Commerce and Industry e IAU Île-de-France (2016). *Paris Region Key Figures 2016*

Pénard, T., Raynaud, E., e Saussier, S. (2003). Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical analysis using French data. *Journal of Marketing Channels*, 10(3-4), 5-31.

Pla-Barber, J., e Ghauri, P. N. (2012). Internationalization of service industry firms: understanding distinctive characteristics. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1007-1010.

Preoțiu-Pietro, D., Cranshaw, J., e Yano, T. (2013, August). Exploring venue-based city-to-city similarity measures. In *Proceedings of the 2nd ACM SIGKDD International Workshop on Urban Computing* (p. 16). ACM.

Provence, R. (2016). Massive Brexit boost to tourism in UK sees 3 MILLION new tourists on way. *Sunday Express*. (em linha) Disponível em: <http://www.express.co.uk/news/politics/698141/massive-brexit-boost-tourism-uk-million-new-tourists> (Acesso em 2016/10/09)

Rahatullah, M. K., e Raeside, R. (2008). Toward operational excellence in franchising: achieving synergy, adding value, and security competitive advantage by exploiting

entrepreneurial traits and core competencies. *SAM Advanced Management Journal*, 73(3), 25.

Rivas, R. M., e Mayorga, D. (2011). Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. *Innovar*, 21(39), 205-216.

Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law e Economics*, 21(1), 223-233.

Rui, Y., Huang, H., Lu, M., Wang, B., e Wang, J. (2016). A Comparative Analysis of the Distributions of KFC and McDonald's Outlets in China. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 5(3), 27.

Salustri F. (2015a). *Pair Wise Comparison*. Design Wiki. Disponível em: [http://deseng.ryerson.ca/dokuwiki/design:pairwise\\_comparison](http://deseng.ryerson.ca/dokuwiki/design:pairwise_comparison). (Acesso em 2016/10/09)

Salustri F. (2015b). *Weighted Decision Matrix*. Design Wiki. Disponível em: [http://deseng.ryerson.ca/dokuwiki/design:weighted\\_decision\\_matrix](http://deseng.ryerson.ca/dokuwiki/design:weighted_decision_matrix). (Acesso em 2016/10/09)

Saraiva, O. D. D. S. (2014). H3 Hambúrguer Gourmet–Main drivers for internationalization and faced challenges: h3 Hambúrguer Gourmet case study (Doctoral dissertation).

Schwab, K (2016). Global Competitiveness Report 2016-2017, *World Economic Forum*

Schwab, K. (2014). Global Competitiveness Report 2014-2015, *World Economic Forum*

Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, Ministério do Turismo, Governo Federal do Brasil (2015). *Anuário Estatístico de Turismo – 2015, Volume 42, Ano base 2014*

Silva, T. H., de Melo, P. O., Almeida, J., Musolesi, M., e Loureiro, A. (2014). You are what you eat (and drink): Identifying cultural boundaries by analyzing food & drink habits in foursquare. arXiv preprint arXiv:1404.1009.

Simões, C., Esperança, J. e Simões V. (2013), Horizonte Internacionalizar – Guia para PME, *AICEP/Audax, Lisboa*

Simões, V. C. (1997). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. *ICEP–Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.)*.

Siscovick (2016) CONTINUED DEMAND FOR MOBILITY IN THE GLOBAL WORKFORCE CHALLENGED BY COST OF EXPATRIATE PACKAGES, Mercer (em Linha) Disponível em: <http://www.mercer.com/newsroom/continued-demand-for-mobility-in-the-global-workforce-challenged-by-cost-of-expatriate-packages.html> (Acesso em 2016-10-09)

Sobral, J. M. (2007). NACIONALISMO, CULINÁRIA E CLASSE: A COZINHA PORTUGUESA DA OBSCURIDADE À CONSAGRAÇÃO (SÉCULOS XIX-XX). *RURIS-Revista do Centro de Estudos Rurais-UNICAMP*, 1(2).

Sousa, C. M., e Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.



Srinivasan, R. (2006). Dual distribution and intangible firm value: Franchising in restaurant chains. *Journal of Marketing*, 70(3), 120-135.

Statistics Canada (2011), National Household Survey, 2011 (base de dados) Disponível em: <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=E> (Acesso em 2016-10-09)

Swoboda, B., Schwarz, S., e Hälsig, F. (2007). Towards a conceptual model of country market selection: Selection processes of retailers and CeC wholesalers. *International review of retail, distribution and consumer research*, 17(3), 253-282.

The McKinsey Global Institute (2011). “Urban World: Mapping the economic power of the cities”. McKinsey & Company.

The World Bank (2016), Doing Business, 2016 (base de dados) Disponível em: <http://www.doingbusiness.org/rankings> (Acesso em 2016-10-09)

TRADING ECONOMICS (2016). Macao GDP Annual Growth Rate (Base de Dados), Forecast 2016-2020. Disponível em: <http://www.tradingeconomics.com/macau/gdp-growth-annual/forecast> (Acesso em 2016/10/09)

Tuttiitalia.it (2016). Cittadini stranieri Milano (Base de Dados), 2015. Disponível em: <http://www.tuttiitalia.it/lombardia/18-milano/statistiche/cittadini-stranieri-2015/>. (Acesso em 2016/10/09)

Wahlqvist, M. (2005). Diversification in indigenous and ethnic food culture. In *Diet Diversification and Health Promotion* (pp. 52-61). Karger Publishers.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law e economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 548-577.

WTO (2016). United States of America. Tariffs and imports: Summary and duty ranges (base de dados). Disponível em: [http://stat.wto.org/TariffProfiles/US\\_e.htm](http://stat.wto.org/TariffProfiles/US_e.htm) (Acesso em 2016/10/09)

Zhu, T. J., Larrey, Y. A., e Santos, V. J. (2015). WHAT DO MULTINATIONAL FIRMS WANT FROM CITIES?.

## Anexos

### Anexo I: Modelos de Seleção de Mercado

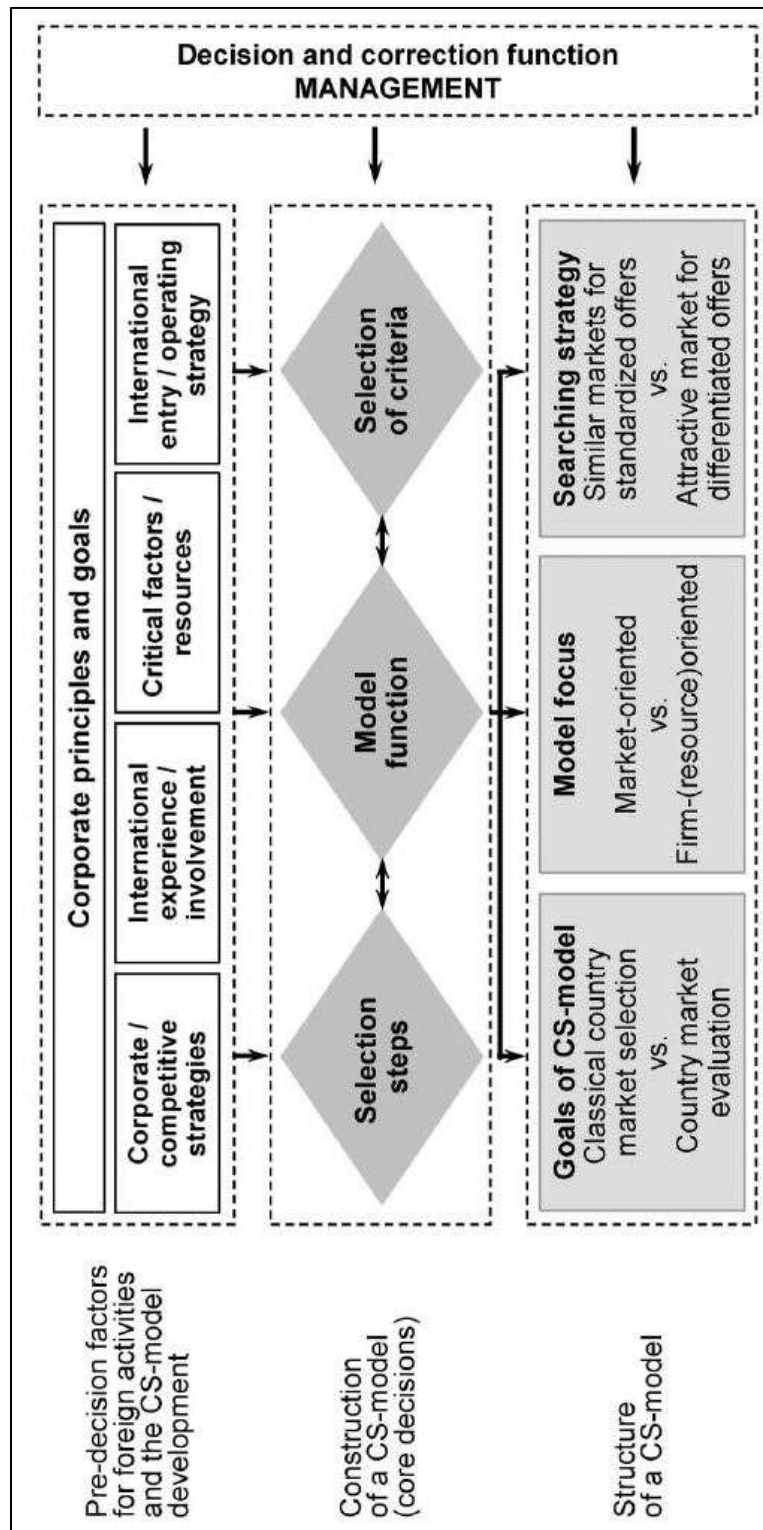


Figura 1 – Modelo Base (em Inglês) - "Estrutura para a construção de um modelo de seleção de país-mercado" (Swoboda et al, 2007)

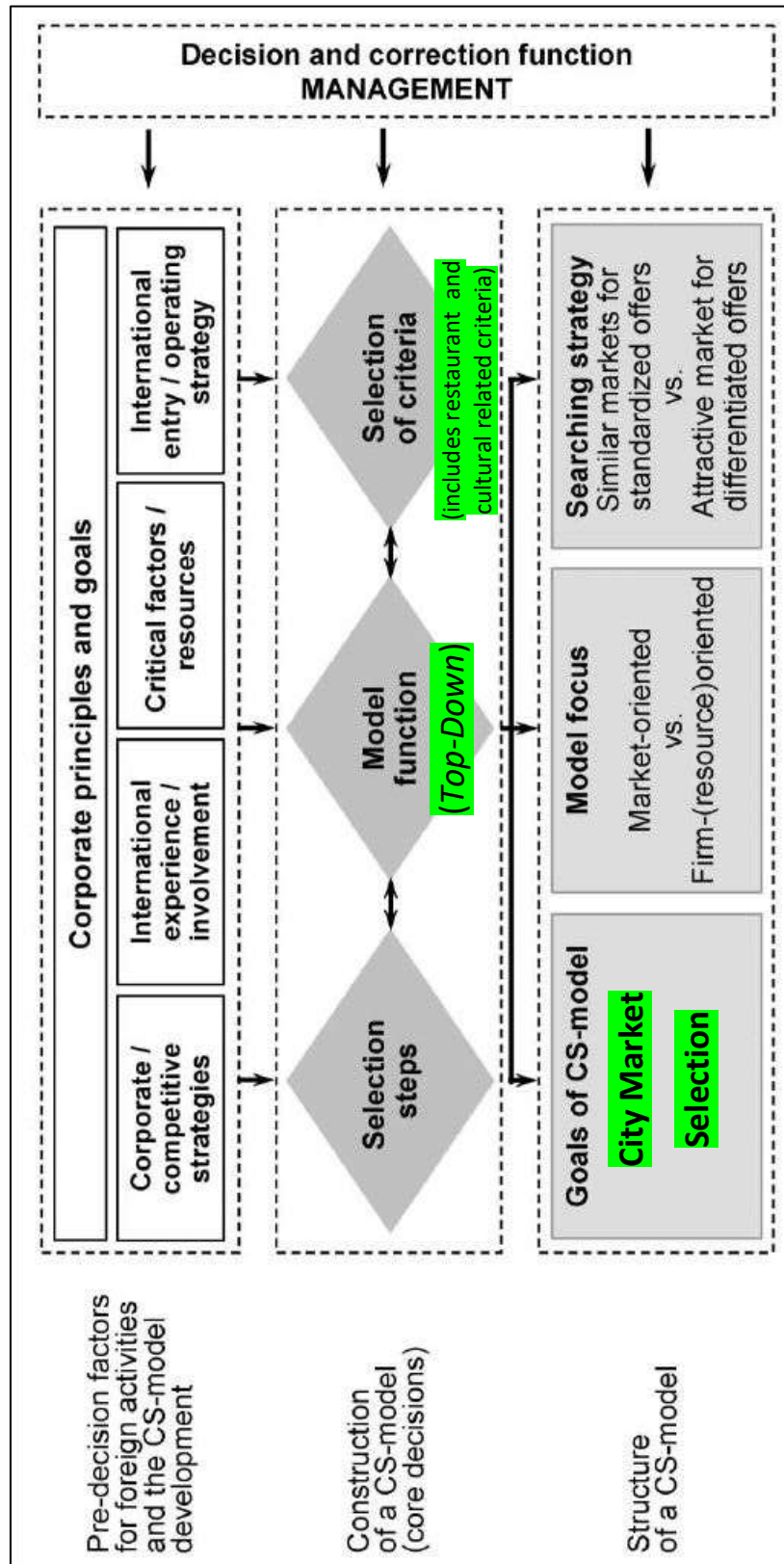


Figura 2 - Modelo de Swoboda et al (2007) adaptado pelo autor à construção de um modelo de seleção de cidades alvo para empresas de restauração (em inglês)

*Anexo II: Como Efetuar Comparação de pares através do Microsoft Office Excel (elaborado pelo autor com base em Salustri (2015a))*

|  | A | B | C | D | E | F |                   |                          |                |
|--|---|---|---|---|---|---|-------------------|--------------------------|----------------|
|  |   |   |   |   |   |   |                   |                          |                |
|  |   | A |   |   |   |   | Sigla da Variável | Contagem do nº de Siglas | Ponderação (%) |
|  | A |   |   |   |   |   | A                 |                          |                |
|  | B |   |   |   |   |   | B                 |                          |                |
|  | C |   |   |   |   |   | C                 |                          |                |
|  | D |   |   |   |   |   | D                 |                          |                |
|  | E |   |   |   |   |   | E                 |                          |                |
|  | F |   |   |   |   |   | F                 |                          |                |
|  |   |   |   |   |   |   | TOTAL             |                          |                |

**Figura 3- Tabelas base para efetuar comparação de pares**

1. Após o utilizador ter escolhido uma série de variáveis (distintos e comparáveis entre si), deve atribuir-lhes uma sigla e colocá-los em tabelas com o formato usado na figura 3.

|  | B | C | D | E | F  | G  | H  |
|--|---|---|---|---|----|----|----|
|  |   |   |   |   |    |    |    |
|  |   | A |   |   |    |    |    |
|  | A |   | A | C | A  | AE | A  |
|  | B |   |   | C | BD | BE | B  |
|  | C |   |   |   | C  | C  | CF |
|  | D |   |   |   |    | D  | DF |
|  | E |   |   |   |    |    | E  |
|  | F |   |   |   |    |    |    |

2. Efetuar na matriz (fig. 4.) a comparação pareada, variável-a-variável. Em cada campo irá colocar-se a sigla vencedora. Não se deve considerar mais nenhuma variável quando se efetua a comparação. Cada comparação deve ser feita apenas uma vez. Em caso de indecisão ou as variáveis terem a mesma importância deve-se colocar as duas siglas. A matriz deve ser acompanhada de um relatório que inclua a justificação de cada comparação da forma mais breve possível (Salustri sugere usar 1 a 4 frases).

**Figura 4 - Matriz de comparação de pares (preenchida)**

|  | J | K                 | L                        | M              |
|--|---|-------------------|--------------------------|----------------|
|  |   |                   |                          |                |
|  |   | Sigla da Variável | Contagem do nº de Siglas | Ponderação (%) |
|  |   | A                 | 4                        | 20,00%         |
|  |   | B                 | 3                        | 15,00%         |
|  |   | C                 | 5                        | 25,00%         |
|  |   | D                 | 3                        | 15,00%         |
|  |   | E                 | 3                        | 15,00%         |
|  |   | F                 | 2                        | 10,00%         |
|  |   | TOTAL             | 20                       | 100,00%        |

**Figura 5 - Tabela para determinação das percentagens a usar no modelo de análise multicritério**

3. Através do uso da fórmula de Excel *COUNTIF* (fig.6), contabiliza-se nesta tabela (fig.5) o número de vezes que a sigla vence na matriz de comparação (fig.2).

4. A ponderação de cada variável (%) é calculada através da proporção do número de vezes que a sua sigla vence na matriz (fig.4) sobre o número total de siglas vencedoras na mesma matriz (fig.6)

5. Uma vez determinadas as percentagens, estas poderão ser usadas num modelo de análise multicritério.

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| L4 | =COUNTIF(\$C\$4:\$H\$9,"*A*") |
| M4 | =L4/\$L\$10                   |

**Figura 6 - Fórmulas usadas no Excel para a determinação do número de siglas vencedoras na matriz e a sua respetiva proporção**

*Anexo III: Como Efetuar Análise Multicritério de cidades e determinar pontuações usando o Microsoft Office Excel (elaborado pelo autor com base em Salustri (2015b))*

1. Após selecionar uma série de cidades para análise, as variáveis usadas (importante referir de onde são obtidos os dados das variáveis) e as respetivas ponderações, deverá construir-se uma matriz que permita calcular as pontuações individuais e gerar uma pontuação final. Sugere-se uma estrutura semelhante à da figura 7 (cidades e variáveis exemplificativas).

| Variáveis | População (Variável A) |        |        | Pib per Capita em dólares (Variável B) |        |        | Posição da cidade no Ranking de competitividade internacional (Variável C) |        |        |
|-----------|------------------------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|
|           | Valor mais Alto        | Pontos | 50,00% | Valor mais Alto                        | Pontos | 35,00% | Valor mais Baixo   | Pontos | 15,00% |
| Cidade O  |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| Cidade P  |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| Cidade Q  |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| Cidade R  |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| Cidade S  |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
|           |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| Cidade    | Pontuação              |        |        | Ranking na Var.                        | Pontos |        |  |        |        |
| Cidade O  |                        |        |        | 1                                      |        |        |  |        |        |
| Cidade P  |                        |        |        | 2                                      |        |        |  |        |        |
| Cidade Q  |                        |        |        | 3                                      |        |        |  |        |        |
| Cidade R  |                        |        |        | 4                                      |        |        |  |        |        |
| Cidade S  |                        |        |        | 5                                      |        |        |  |        |        |

Figura 7 – Exemplo de matriz de análise multicritério de cidades e quadro gerador da pontuação final

D4 =VLOOKUP(RANK(\$C4;\$C\$4:\$C\$8;0);\$F\$11:\$G\$15;2)

|   | A | B              | C                      | D      | E      |
|---|---|----------------|------------------------|--------|--------|
| 1 |   |                |                        |        |        |
| 2 |   | Variáveis      | População (Variável A) |        |        |
| 3 |   | Cidade/cálculo | Valor mais Alto        | Pontos | 50,00% |
| 4 |   | Cidade O       | 3000000                | 2      | 1      |
| 5 |   | Cidade P       | 18000000               | 5      | 2,5    |
| 6 |   | Cidade Q       | 2000000                | 1      | 0,5    |
| 7 |   | Cidade R       | 5250000                | 3      | 1,5    |
| 8 |   | Cidade S       | 10000500               | 4      | 2      |

Figura 8 - Cálculo da pontuação nas variáveis onde o "Valor mais Alto" é o mais atrativo

J4 =VLOOKUP(RANK(\$I4;\$I\$4:\$I\$8;1);\$F\$11:\$G\$15;2)

|   | H       | I  | J      | K      | L | M |
|---|---------|--|--------|--------|---|---|
| 1 |         |  |        |        |   |   |
| 2 | dólares | Posição da cidade no Ranking de competitividade internacional (Variável C) |        |        |   |   |
| 3 | 35,00%  | Valor mais Baixo   | Pontos | 15,00% |   |   |
| 4 | 1,05    | 20   | 2      | 0,300  |   |   |
| 5 | 0,35    | 12   | 3      | 0,450  |   |   |
| 6 | 1,4     | 60   | 1      | 0,150  |   |   |
| 7 | 1,75    | 8  | 4      | 0,600  |   |   |
| 8 | 0,7     | 6  | 5      | 0,750  |   |   |

Figura 9 - Cálculo da pontuação nas variáveis onde o "Valor mais Baixo" é o mais atrativo

2. O utilizador deverá inserir os dados de cada cidade nos campos das colunas com o título “Valor Mais Alto” (fig. 8) ou “Valor Mais Baixo”, consoante cada variável (fig. 9)
3. Para calcular a pontuação de cada cidade na variável com base no ranking usa-se a função RANK para se gerar pontuação. A pontuação é determinada através de uma tabela que designa a pontuação para cada posição (recorre-se depois à função VLOOKUP que procura o ranking da cidade na tabela (fig. 10) e devolve a pontuação correspondente).

Efetivamente, em função das colunas “Valor Mais Alto” ou “Valor Mais Baixo” a ordem aplicada será diferente, resultando na alteração de um dos parâmetros da função (ver fig. 8 e 9). Notas: quando as cidades apresentam valores iguais numa variável, o software gera rankings e pontuações iguais. Efetivamente, pode não se usar o ranking da cidade para avaliar em cada variável, e usar critérios de avaliação qualitativa para cada variável para determinar a pontuação, mas pode ser uma tarefa complexa, especialmente com muitas cidades e variáveis.

|    | E | F               | G      |
|----|---|-----------------|--------|
| 9  |   |                 |        |
| 10 |   | Ranking na Var. | Pontos |
| 11 |   | 1               | 5      |
| 12 |   | 2               | 4      |
| 13 |   | 3               | 3      |
| 14 |   | 4               | 2      |
| 15 |   | 5               | 1      |

Figura 10 - Pontuação atribuída pelo ranking da cidade em cada variável

| E4 |                |                        |        |        |
|----|----------------|------------------------|--------|--------|
| A  | B              | C                      | D      | E      |
| 1  |                |                        |        |        |
| 2  | Variáveis      | População (Variável A) |        |        |
| 3  | Cidade/cálculo | Valor mais Alto        | Pontos | 50,00% |
| 4  | Cidade O       | 3000000                | 2      | 1      |
| 5  | Cidade P       | 18000000               | 5      | 2,5    |
| 6  | Cidade Q       | 2000000                | 1      | 0,5    |
| 7  | Cidade R       | 5250000                | 3      | 1,5    |
| 8  | Cidade S       | 10000500               | 4      | 2      |

Figura 11 - Cálculo do contributo da pontuação da cidade na variável para a pontuação final

4. O contributo de cada pontuação da cidade na variável é gerado através do uso de uma

| A  | B              | C                      | D      | E      | F                                      | G      | H      | I  | J      | K      |
|----|----------------|------------------------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|
| 1  |                |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| 2  | Variáveis      | População (Variável A) |        |        | Pib per Capita em dólares (Variável B) |        |        | Posição da cidade no Ranking de competitividade internacional (Variável C) |        |        |
| 3  | Cidade/cálculo | Valor mais Alto        | Pontos | 50,00% | Valor mais Alto                        | Pontos | 35,00% | Valor mais Baixo   | Pontos | 15,00% |
| 4  | Cidade O       | 3000000                | 2      | 1      | 50000                                  | 3      | 1,05   | 20   | 2      | 0,300  |
| 5  | Cidade P       | 18000000               | 5      | 2,5    | 30550                                  | 1      | 0,35   | 12   | 3      | 0,450  |
| 6  | Cidade Q       | 2000000                | 1      | 0,5    | 53888                                  | 4      | 1,4    | 60   | 1      | 0,150  |
| 7  | Cidade R       | 5250000                | 3      | 1,5    | 67500                                  | 5      | 1,75   | 8  | 4      | 0,600  |
| 8  | Cidade S       | 10000500               | 4      | 2      | 42500                                  | 2      | 0,7    | 6  | 5      | 0,750  |
| 9  |                |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |
| 10 | Cidade         | Pontuação              |        |        | Ranking na Var.                        | Pontos |        |  |        |        |
| 11 | Cidade O       | =E4+H4*I4              |        |        | 1                                      | 5      |        |  |        |        |
| 12 | Cidade P       | 3,300                  |        |        | 2                                      | 4      |        |  |        |        |
| 13 | Cidade Q       | 2,050                  |        |        | 3                                      | 3      |        |  |        |        |
| 14 | Cidade R       | 3,850                  |        |        | 4                                      | 2      |        |  |        |        |
| 15 | Cidade S       | 3,450                  |        |        | 5                                      | 1      |        |  |        |        |
| 16 |                |                        |        |        |  |        |        |  |        |        |

fórmula que calcule o produto entre os pontos e a ponderação (Ver fig. 11).

Figura 12 - Cálculo da Pontuação Final da Cidade

5. Para se obter a pontuação final, efetua-se a soma dos contributos das pontuações geradas em cada variável na tabela (ver figura 12).



## *Anexo IV: Aplicação do modelo de seleção de cidades ao caso da Patrimvs – Resultados da Comparação de pares e Análise Multicritério*

Usando a metodologia proposta no anexo II baseada em Salustri (2015a), constrói-se uma tabela (II) que compara os possíveis pares das 10 sub-variáveis usadas na aplicação do caso (organizadas por siglas). A sigla vencedora da comparação é a que é inserida em cada campo da tabela. Nos casos em que se considera que as sub-variáveis têm igual importância, colocam-se as duas siglas.

Siglas das sub-variáveis aplicadas:

A- População Metropolitana em 2014

B- Pib, M\$, PPP, 2014

C- Pib per Capita, \$, PPP, 2014

D- Previsão da taxa Crescimento real Pib das áreas metropolitanas (%), 2008-2025

E- Posição no ranking "Quality of Living", 2016

F- Contributo "Troca e Turismo" para o PIB, %, 2014

G – Número de Restaurantes registados na web (tripadvisor)

H - Chegada Anual de Turistas, milhares, 2014

I - % População estrangeira da cidade/metrópole

I - População de Nacionalidade Portuguesa residente na cidade

**Tabela III- Comparação de pares das Sub-variáveis aplicadas ao caso Patrimvs**

| Siglas | A | B  | C | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  |
|--------|---|----|---|----|----|----|----|----|----|----|
| A      |   | AB | C | A  | AE | AF | A  | AH | AI | J  |
| B      |   |    | C | BD | BE | BF | B  | BH | BI | J  |
| C      |   |    |   | C  | C  | C  | C  | CH | C  | CJ |
| D      |   |    |   |    | D  | DF | D  | DH | DI | J  |
| E      |   |    |   |    |    | EF | EG | H  | I  | J  |
| F      |   |    |   |    |    |    | FG | FH | FI | FJ |
| G      |   |    |   |    |    |    |    | GH | GI | J  |
| H      |   |    |   |    |    |    |    |    | H  | HJ |
| I      |   |    |   |    |    |    |    |    |    | IJ |
| J      |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |

Fonte: Elaborado com base na proposta de Salustri (2015a)

Salustri (2015a) sugere que se efetue uma breve descrição de cada comparação efetuada. Para tal, construiu-se a Tabela III que relata a justificação pelo resultado de cada comparação.

**Tabela IV - Justificação dos resultados da comparação de pares aplicada na Tabela III (4 páginas)**

| Comparação | Resultado | Justificação  | Comparação | Resultado | Justificação   |
|------------|-----------|---|------------|-----------|--|
| AB         | AB        | A população e o PIB estão correlacionados. Quando a economia é mais desenvolvida, os dois valores são elevados.   | CJ         | CJ        | Para a Patrimvs, a população de nacionalidade portuguesa será a sub-variável mais importante a considerar no modelo, mas se não houver um elevado rendimento da população, o negócio poderá não ser sustentável nessa cidade                         |
| AC         | C         | O Pib per Capita é a variável de maior importância no ambiente macroeconómico, pois representa o rendimento da população, e poderá traduzir-se num elevado poder de compra da população | DE         | D         | A expectativa da <i>performance</i> económica sobre a cidade a longo prazo é mais importante que a qualidade de vida, pois traduz-se nas hipóteses de sucesso a longo prazo da Patrimvs.   |
| AD         | A         | Uma elevada população é maior indicativo de um elevado volume de vendas do que a previsão do crescimento do PIB   | DF         | DF        | Ambos integram os dados sobre a <i>performance</i> económica da cidade   |
| AE         | AE        | Tanto a população como a qualidade de vida terão importância no número de pessoas a quererem consumir o pastel.   | DG         | D         | A previsão do crescimento do PIB poderá indicar o sucesso a longo prazo do negócio, caso a economia da cidade tenha boas perspetivas enquanto o número de restaurantes indexados não   |
| AF         | AF        | Tanto a população como o nível da troca e do turismo influenciarão o número de pessoas a quererem consumir o pastel.  | DH         | DH        | A <i>performance</i> económica da cidade no futuro deverá ter a mesma importância que o número de turistas na cidade para a Patrimvs, uma vez que se procuram cidades cosmopolitas e que garantam sucesso a longo prazo tal como é feito em Portugal |



|    |    |   |    |    |   |
|----|----|---|----|----|---|
| AG | A  | A população definirá melhor a atratividade de um mercado e a probabilidade de elevado volume de vendas do que o número de restaurantes indexados        | DI | DI | A performance económica no futuro deverá ter a mesma importância que a percentagem de população estrangeira na cidade para a Patrimvs, uma vez que se procuram cidades cosmopolitas e que garantam sucesso a longo prazo tal como é feito em Portugal |
| AH | AH | Não basta a cidade ser muito habitada. Também tem de ser muito frequentada por turistas para gerar maior volume de vendas                               | DJ | J  | Para a Patrimvs, a população de nacionalidade portuguesa será a sub-variável mais importante a considerar no modelo   |
| AI | AI | Ambos têm a mesma importância porque a população estrangeira faz parte da população da cidade   | EF | EF | Ambos têm a mesma importância, pois fazem parte da conjuntura que influencia o consumo da população   |
| AJ | J  | Para a Patrimvs, a população de nacionalidade portuguesa será a sub-variável mais importante a considerar no modelo                                     | EG | EG | A disponibilidade de serviços tais como o número de restaurantes integrará a perceção de qualidade de vida. Tal como a qualidade de vida influenciará a procura e oferta de restaurantes.   |
| BC | C  | O PIB <i>per capita</i> é um maior indicador de bom ambiente macroeconómico do que o PIB, pois representa o rendimento e o poder de compra da população | EH | H  | Uma cidade turística deverá ter mais importância para a Patrimvs do que a qualidade de vida, uma vez que o turismo poderá gerar mais movimento nas ruas e aumentar a probabilidade de comprarem o pastel  |
| BD | BD | O Pib e a previsão de crescimento do Pib terão a mesma importância pois representam o presente e o futuro da <i>performance</i> económica               | EI | I  | Uma cidade mais com uma população diversa deverá ser mais importante para a Patrimvs, pois poderá significar maior interesse da população em experimentar diferentes restaurantes do que viver uma elevada qualidade de vida                          |
| BE | BE | O Pib representa a <i>performance</i> económica, mas a qualidade de vida demonstra o efeito dessa <i>performance</i> pelo que estarão correlacionados   | EJ | J  | Para a Patrimvs, a população de nacionalidade portuguesa será a sub-variável mais importante a considerar no modelo   |

|    |    |  |    |    |  |
|----|----|--|----|----|--|
| BF | BF | A troca e o turismo integram o Pib, pelo que ambos terão a mesma importância   | FG | FG | Ambos caracterizam o ambiente de consumo e a oferta existente de restaurantes deverá influenciar o nível de troca e turismo. Além disso, a plataforma <i>Tripadvisor</i> é muito usada por turistas  |
| BG | B  | A performance económica de uma cidade terá naturalmente mais importância do que o número de restaurantes aí existentes   | FH | FH | Equivalem-se por ambas avaliarem o nível de turismo da cidade  |
| BH | BH | Os critérios são independentes entre si e ambos têm a mesma importância na escolha por uma cidade devido à especificidade do negócio   | FI | FI | O nível de troca e turismo deverá estar relacionado com a população estrangeira que reside na cidade, tendo os dois, a mesma importância   |
| BI | BI | Uma cidade que seja cosmopolita e apresente boa <i>performance</i> económica será uma cidade atrativa  | FJ | FJ | A troca internacional, o turismo e a "portugalidade" são importantes fatores que trazem sucesso ao modelo de negócio da CPPB em Lisboa e no Porto, pelo que se verifica aqui a sua igual importância |
| BJ | J  | Para a Patrimvs, a população de nacionalidade portuguesa será a sub-variável mais importante a considerar no modelo  | GH | GH | A plataforma <i>Tripadvisor</i> é muito usada por turistas, pelo que, dependentes das motivações dos turistas, estes deverão ter interesse em experimentar restaurantes locais                       |
| CD | C  | O Pib <i>per Capita</i> é a variável de maior importância no ambiente macroeconómico, pois representa o rendimento da população, e poderá traduzir-se num elevado poder de compra da população         | GI | GI | A diversidade da população será tão importante quanto a oferta existente de restaurantes, uma vez que haverá possivelmente maior oferta e procura de diferentes tipos de restaurantes                |
| CE | C  | O rendimento da população será mais importante que a qualidade de vida da população para obter um elevado volume de vendas, embora um maior rendimento também possa significar maior qualidade de vida | GJ | J  | Para a Patrimvs, a população de nacionalidade portuguesa será a sub-variável mais importante a considerar no modelo, pelo que o número de restaurantes não é tão importante                          |

|    |    |  |    |    |   |
|----|----|--|----|----|---|
| CF | C  | O nível de troca e turismo integram o PIB, mas o PIB <i>per Capita</i> terá o caráter de avaliar o rendimento da população, o que é mais importante neste caso   | HI | H  | Uma cidade mais turística deverá ser mais atrativa do que uma cidade diversa no caso da Patrimvs, como se tem verificado em Lisboa e no Porto           |
| CG | C  | Embora uma cidade turística seja algo fundamental para a Patrimvs, o rendimento e o poder de compra da população efetivamente também irão efetivamente influenciar o número de residentes que compram o pastel | HJ | HJ | É igualmente importante para a Patrimvs localizar-se numa cidade que tenha muitos habitantes portugueses e turistas                                     |
| CH | CH | Uma cidade que seja turística e demonstre um elevado rendimento da população é uma cidade bastante atrativa pois aumenta o número de possíveis clientes das lojas CPPB   | IJ | IJ | A população portuguesa integrará a população estrangeira, e haverá interesse na Patrimvs em procurar cidades cosmopolitas que tenham muitos portugueses |
| CI | C  | Embora uma cidade diversa seja importante, se a população, não tiver rendimentos suficientemente altos para poder frequentar e experimentar diversos restaurantes, não considerar-se atrativa para localizar   |    |    |   |

Fonte: Elaborado pelo próprio com base no modelo apresentado e em Salustri (2015a)

O número de vezes que cada sigla surge na Tabela III é contabilizado na Tabela V, gerando a ponderação de cada sub-variável.

Tabela V- Determinação das ponderações aplicadas ao caso Patrimvs através da contagem das Siglas da Tabela III (Consultar Metodologia no Anexo II)

| Sigla da Variável | Contagem do nº de Siglas | Ponderação em % | Grupos |
|-------------------|--------------------------|-----------------|--------|
| A                 | 7                        | 10,00%          | 41,43% |
| B                 | 7                        | 10,00%          |        |
| C                 | 9                        | 12,86%          |        |
| D                 | 6                        | 8,57%           |        |
| E                 | 4                        | 5,71%           | 22,86% |
| F                 | 8                        | 11,43%          |        |
| G                 | 4                        | 5,71%           |        |
| H                 | 9                        | 12,86%          | 22,86% |
| I                 | 7                        | 10,00%          |        |
| J                 | 9                        | 12,86%          | 12,86% |
| TOTAL             | 70                       | 100%            | 100%   |

Fonte: elaborado pelo próprio autor com base no modelo apresentado e em Salustri (2015a)

Tabela VI - Atribuição de pontos pelo Ranking da cidade em cada Sub-Variável (Consultar Metodologia no Anexo III)

| Ranking na Sub-Variável | Pontos |
|-------------------------|--------|
| 1                       | 10     |
| 2                       | 9      |
| 3                       | 8      |
| 4                       | 7      |
| 5                       | 6      |
| 6                       | 5      |
| 7                       | 4      |
| 8                       | 3      |
| 9                       | 2      |
| 10                      | 1      |

Fonte: elaborado pelo próprio autor com base no modelo apresentado e em Salustri (2015a)

Tabela III - Classificação das cidades, usando as ponderações base -10% em todas as sub-variáveis (consultar Tabela XIX)

| Resultados             | Pontuação | Ranking |
|------------------------|-----------|---------|
| Barcelona, Espanha     | 4,600     | 6       |
| Londres, Reino Unido   | 6,500     | 1       |
| Macau, Macau           | 3,500     | 10      |
| Madrid, Espanha        | 4,500     | 7       |
| Milão, Itália          | 3,900     | 9       |
| Nova Iorque, EUA       | 6,000     | 2       |
| Paris, França          | 6,000     | 2       |
| Rio de Janeiro, Brasil | 4,300     | 8       |
| São Paulo, Brasil      | 5,800     | 4       |
| Toronto, Canadá        | 5,000     | 5       |

Fonte: elaborado pelo próprio autor com base no modelo apresentado e em Salustri (2015a; 2015b)

Na página seguinte encontram-se as matrizes desenvolvidas pelo autor em Excel, que determinam as pontuações das Tabelas II e VII, considerando as dez sub-variáveis de análise definidas para o modelo de seleção de cidades-alvo aplicadas ao caso da *Patrimvs*.



## *Anexo V: Fontes dos dados usados nas Tabelas VIII e XIX*

*A- População Metropolitana em 2014 – Berube et al (2015)*

*B- Pib, M\$, PPP, 2014 - Berube et al (2015)*

*C- Pib per Capita, \$, PPP, 2014 - Berube et al (2015)*

*D- Previsão da taxa Crescimento real Pib das áreas metropolitanas (%), 2008-2025 – Hawksworth et al (2009)*

\*Macau – Trading Economics (2016) – Macau não surge no estudo da PWC e teve uma queda na sua economia em 2015 (que estava em forte crescimento), após a China ter imposto regulações sobre a corrupção nos jogos de casino. *Trading Economics* é a única base de dados que apresenta uma previsão para 2020. A taxa tem sido negativa, mas a cidade já deverá ter recuperado em 2020 (2.7% - acesso em 2016-10-09). Para efeitos de análise irá considera-se um valor teórico de 2% (cenário neutro)

*E- Posição no ranking "Quality of Living", 2016 – Mercer (2016)*

\*Macau- Mercer (2016) - Macau não surge no estudo da Mercer, mas surgem cidades do sudeste asiático tais como: Hong Kong-70; Taipei-84, Kuala Lumpur-86, Shangai-101. Optou-se por colocar “80” como um valor teórico semelhante

*F- Contributo "Troca e Turismo" para o PIB, %, 2014 - Berube et al (2015)*

*G – Número de Restaurantes registados na web (tripadvisor) – (dados usados no acesso em 2016-09-09)*

\*Ver anexo VI com a metodologia para determinar o número de restaurantes indexados

*H - Chegada Anual de Turistas, milhares, 2014 - Geerts. W. (2014)*

\*São Paulo - Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, Ministério do Turismo, Governo Federal do Brasil (2015)

*I - % População estrangeira da cidade/metrópole (base em diferentes anos)*

\*Barcelona - Departament d'Estadística, Ajuntament de Barcelona (2016)

\*Londres - Office for National Statistics (2011)

\*Macau - DSEC (2012) - Apenas 40,9% é natural de Macau, mas 92,3% tem nacionalidade chinesa, pelo que em termos de mensuração de diversidade é melhor considerar aqui a população minoritária como estrangeira, uma vez que a população chinesa residente pode ser percecionada como a população natural de Macau. Esta população é constituída por portugueses e outras nacionalidades.

\*Madrid - Observatorio de Inmigración-Centro de Estudios y Datos (2016)

\*Milão - Tuttiitalia.it (2016)

\*Nova Iorque - Migration Policy Institute (2016)

\*Paris - Paris Region Enterprises et al(2016)

\*Rio de Janeiro – IBGE (2016) – Calculou-se a proporção da população estrangeira sobre a total

\*São Paulo – IBGE (2016) – Calculou-se a proporção da população estrangeira sobre a total

\*Toronto - Statistics Canada (2011)

*I - População de Nacionalidade Portuguesa residente na cidade (base em diferentes anos)*

\*Barcelona - Departament d'Estadística, Ajuntament de Barcelona (2016)

\*Londres - Office for National Statistics (2011)

\*Macau - DSEC (2012) - O censo indica que 0,9% da população tem nacionalidade portuguesa, pelo que se multiplicou esse valor pela população total explicitada no censo

\*Madrid - Observatorio de Inmigración-Centro de Estudios y Datos (2016)

\*Milão - Tuttiitalia.it (2016)

\*Nova Iorque - Migration Policy Institute (2016)

\*Paris - Paris Region Enterprises et al (2016)

\*Rio de Janeiro – Evangelista, H. D. A. (2008)

\*São Paulo – IBGE (2004)

\*Toronto - Statistics Canada (2011)

*Anexo VI: Determinar o número de restaurantes indexados em <https://www.tripadvisor.com/>*

De uma forma simples, basta aceder à página web e pesquisar por “Restaurants” na cidade desejada. Quando se obtém a lista de resultados, a página apresenta o ranking do restaurante num total de “n” restaurantes. Esse número “n” representará o número total de restaurantes indexados na plataforma (fig. 12).



*Figura 12 - Exemplo de pesquisa por restaurantes na cidade de Londres*

Da mesma forma, poderá pesquisar-se restaurantes pelo tipo de gastronomia (fig.13)



*Figura 13 - Exemplo de pesquisa por restaurantes portuguesas na cidade de Londres*