



Estratégias Competitivas Utilizadas Pelos Empreendedores de Food Truck de Caxias do Sul em 2016

Fábio Teodoro Tolfo Ribas, Amanda Scopel, Margareth Inês Motter Caregnatto,
Alisson Panazzolo

RESUMO

Em um mercado em constante crescimento com novas empresas surgindo diariamente, as organizações precisam estar preparadas para encarar a competição. Uma cozinha móvel talvez necessite de mais preparos e detalhes para poder funcionar que um restaurante convencional. A grande preocupação com o espaço disponível para a produção e o preparo dos alimentos, a escolha do produto foco para a comercialização e a necessidade de manutenção do veículo para que o trabalho efetivamente ocorra são minuciosidades que precisam atenção. Este trabalho tem como objetivo apresentar como empreendimentos de *Food Truck* estão se preparando para os desafios competitivos que surgem, a partir dos conceitos teóricos apresentados por Porter (1989), Dornelas (2008) e Dolabela (1999), bem como as estratégias que estão sendo utilizadas para enfrentar esse cenário que está em busca de mais espaço no mercado. Como resultado, este estudo mostrou que cada detalhe no planejamento e execução do trabalho nos *trucks* é de grande importância, pois cada pequena ação diferente colocada em prática é capaz de gerar atratividade aos olhos do cliente e despertar o desejo de experimentar algo novo. Ou seja, atendimento personalizado ao cliente, produto de qualidade, e local diferenciado, é uma experiência única que pode ser vivida pelo consumidor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégia. Competição. *Food Truck*.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil e no mundo vem crescendo de maneira significativa, Dornelas (2008), salienta que o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado para o desenvolvimento econômico no país, pois tem dado suporte à maioria das inovações promotoras deste desenvolvimento. Esse conceito foi criado para aumentar a taxa de sobrevivência de pequenas empresas que estavam surgindo no mercado brasileiro. Segundo o autor, um dos fatores que fizeram esse número crescer foi o aumento do índice de desemprego no país que fez com que esses funcionários criassem seu próprio negócio. Segundo Dolabela (2008 *apud* SEBRAE, 2005), o número de microempresas no Brasil entre 1996 e 2002 evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%; passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6% em 2002.

Diante deste cenário crescente de sobrevivência das empresas no Brasil, Dornelas (2008), frisa que o empreendedor necessita de atenção no mundo dos negócios de forma constante, pois à medida que as condições para empreender crescem a concorrência também se torna maior e mais intensa. Para enfrentar isso tudo, Porter (1989), afirma que buscar a diversificação e desenvolver estratégias competitivas torna-se chave para o sucesso e sobrevivência da organização, já que todas as ferramentas de acesso à informação e capacitação disponíveis no mercado são de fácil acesso a todos que nele competem.

Atualmente, a nova modalidade de vender alimentos diferenciados na rua vem ganhando força e, segundo o SEBRAE (2015), está se tornando uma tendência rentável e inovadora no Brasil e no mundo. Os *Food Trucks* são uma modalidade de negócio que teve início nos Estados Unidos por volta de 1870 e que, segundo o site, vem aumentando pela facilidade de os empreendedores terem seu próprio negócio de uma maneira diferenciada, tendo



o contato direto com o público e, como maior destaque, por não haver a necessidade de aquisição ou aluguel de um ponto comercial, o que torna o custo muito mais baixo aos investidores.

O SEBRAE (2015), define o *Food Truck* como uma cozinha móvel, um itinerante de pequenas dimensões e sobre rodas que transporta, monta e vende alimentos. O site afirma que esse modelo de negócio vem crescendo e está ganhando cada vez mais força no mercado brasileiro, incentivando o empreendedorismo e desafiando esses empresários a buscarem estratégias competitivas para que seu negócio se destaque dentre tantos outros que estão surgindo.

Hoje há um grande número de empreendedores investindo nos *Food Trucks* e esse número vem crescendo de maneira considerável no mercado. Com base no exposto, o presente estudo tem por objetivo responder ao seguinte questionamento: quais as estratégias competitivas utilizadas pelos empreendedores de *Food Truck* de Caxias do Sul em 2016?

Para responder esse problema, o objetivo geral desta pesquisa é identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos empreendedores de *Food Truck* de Caxias do Sul em 2016 e, para sua obtenção, os seguintes objetivos específicos foram elencados: contextualizar a rede de *Food Trucks* localizada na cidade de Caxias do Sul, descrever o perfil dos empreendedores de *Food Truck*, analisar as vantagens de investimento nesta modalidade e identificar quais as estratégias competitivas utilizadas por eles.

No contexto atual, o ambiente competitivo vem sofrendo muitas mudanças e, para isto, a estratégia competitiva passa a ser uma ferramenta de gestão indispensável. Essas estratégias, utilizadas de maneira correta, provocam benefícios grandiosos dentro da organização aos olhos dos seus consumidores. Portanto, fazer um estudo sobre os tipos de estratégias e ter enfoque para apresentar destaque em algumas delas torna-se a chave para os objetivos serem alcançados e, assim, conquistar o sucesso.

O presente estudo foi desenvolvido obedecendo a seguinte estrutura: capítulo 1, apresentação e delimitação do tema, objetivos gerais, específicos e justificativa; capítulo 2, fundamentação teórica abordando os tópicos empreendedorismo e estratégia e vantagem competitiva; capítulo 3, procedimentos metodológicos, com a definição da metodologia, estudo de caso e técnicas de coleta de dados adotadas; capítulo 4, apresentação, análise e discussão dos dados, e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas utilizados neste trabalho foram: Empreendedorismo, com subcapítulos Empreendedorismo no Brasil e Características do Empreendedor; e Estratégia e Vantagem Competitiva, com o subcapítulo Forças Competitivas.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Com o passar do tempo, a definição de empreendedor tornou-se mais complexa e tem sido muito difundida no Brasil, fortalecendo-se em 1990. Segundo Dornelas (2008), há vários fatores que podem explicar esse súbito interesse pelo assunto. Segundo o autor, o empreendedorismo é um neologismo derivado da palavra *entrepreneurship*, usado para designar estudos relativos ao empreendedor, como, por exemplo, o perfil, as origens, o sistema de atividades e o seu universo de atuação. O autor afirma também o quanto o empreendedor é um incansável trabalhador: acima de tudo gosta do que faz, está disponível para trabalhar à noite e aos finais de semana e visa sempre resultados.

Dolabela (1999), corrobora essa ideia, relatando que na prática esse indivíduo pode ser definido como o processo pelo qual as pessoas iniciam e desenvolvem seus projetos, uma



relação entre empreendedor, empresa e cliente.

A definição de empreendedorismo é muito complexa, pois cada autor tem um conteúdo referente ao assunto. Chiavenato (2012), afirma que o empreendedorismo envolve não apenas risco, mas ele conduz a um meio de descoberta das situações produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais.

Sobre o fato de as micro e pequenas empresas estarem ganhando mais espaço e trazendo novos resultados positivos à economia, Dornelas (2008), relata que o empreendedorismo tem se revelado um grande aliado do crescimento econômico, pois tem amparado a maioria das inovações agentes deste desenvolvimento. O autor complementa que o empreendedor sempre foi essencial à sociedade.

Segundo o parecer dos autores, os empreendedores firmam-se que com a finalidade de alcançar o sucesso e precisam aprender e dominar as competências adquiridas em cada uma das etapas de evolução de seu sistema de atividades, que varia de acordo com as diferentes categorias e tipos. Os conceitos e as influências referentes ao empreendedorismo são vários, inclusive alguns muito complexos, levando-nos a pensar que ser um empreendedor é ser capaz de realizar coisas novas, que irão contribuir com o futuro da organização.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Os primeiros empreendedores do Brasil surgiram na década de 90 com a abertura da economia, onde o mercado interno começou a importar mais e as empresas nacionais tiveram que se adaptar à modernização. Mas, devido ao pouco conhecimento do assunto nessa época, os novos empreendedores ainda não possuíam total habilidade e informação para administrar seus negócios. Muitos desses empreendedores atuavam em um cenário incerto antes disso, contudo, mesmo sem conhecerem profundamente os conteúdos da área empresarial, conseguiam contribuir para o desenvolvimento econômico do país (DORNELAS, 2008).

Segundo Dornelas (2008, p.10), “o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990 quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), e Softex foram criadas”. Anteriormente, praticamente não se abordava esse assunto e sobre a criação de pequenas empresas.

O Brasil é hoje a fonte de novos empreendedores, principalmente no que tange a novas tecnologias que são utilizadas. Diante disso, o governo os auxilia propondo-se a fornecer subsídios com o propósito de incentivar os empreendedores a poderem sempre contribuir para o desenvolvimento, crescimento da economia e a geração de novos empregos no país (DORNELAS, 2008).

2.3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Desde a época dos gregos a definição de estratégia era entendida como planejamento e tomada de decisão em uma empresa, já que naquele tempo os generais gregos lideravam os exércitos. Oliveira (2011, p. 183), diz que, nessa época, estratégia era definida como “a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota”. O autor cita que está relacionada à habilidade de utilizar de maneira correta os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos a fim de tentar diminuir todo e qualquer problema interno.

Sobre estratégia, Porter (1986), descreve como a soma de ações ofensivas ou defensivas com a finalidade da criação de um posicionamento defensível em uma indústria ou um grupo estratégico, desse modo, podendo disputar as cinco forças competitivas e, assim, alcançar o retorno sobre o investimento à organização. Segundo o autor, estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais a fim de alcançar os objetivos e metas da empresa.



Oliveira (2011), ressalta as estratégias como sendo essenciais em prol do desenvolvimento e crescimento da organização, elas determinam quais os caminhos e programas de ação que os executivos precisam seguir. O autor relata como essa artimanha é uma ferramenta fundamental no auxílio de maneira administrativa de modo a aprimorar o relacionamento da organização com o mercado, sendo um fator determinante para o sucesso ou o fracasso da mesma.

Inicialmente, segundo Porter (1986), buscou-se compreender qual a importância das estratégias dentro das organizações e como elas são capazes de gerar vantagem competitiva perante as demais, gerando, assim, a criação de valor econômico. À medida que essas forças que afetam a concorrência forem identificadas a empresa é capaz de definir quais são seus pontos fracos e pontos fortes em comparação ao mercado. O autor relata que as estratégias competitivas apresentam uma força ofensiva ou defensiva de maneira a produzir uma colocação defensável em oposição às cinco forças competitivas. Porter (1989), sustenta que a natureza da receita estratégica está na competição. Para ele, a principal característica que a empresa precisa passar aos seus compradores é a criação de valor ao seu produto ou serviço, desse modo, ganhando vantagem competitiva em relação à concorrência. Com a devida utilização administrativa de estratégias, essa ferramenta pode ser transformada em forte vantagem competitiva.

Diante da ideia de que a estratégia pode ser transformada em vantagem competitiva, Porter (1986), propõe que só existem dois tipos básicos de vantagem competitiva em uma empresa: a liderança em custo e a diferenciação, que deve estar baseada em sustentabilidade. Elas dependem da forma pela qual a empresa estrutura sua cadeia de valor com o objetivo de tornar-se competitiva em longo prazo e, se combinadas com o escopo, resultam em três estratégias como destaque: liderança em custo, diferenciação e foco. Segundo Porter (1986), podemos melhor descrever essas três formas de Estratégias Genéricas:

- a) Estratégia de Liderança no Custo Total: tem como objetivo obter vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços a custo menor que a concorrência por meio da produção em grande escala, administração melindrosa dos custos e atenção na qualidade. O baixo custo quanto à concorrência converte-se no ponto principal de toda a estratégia, apesar de a qualidade, a assistência e outras áreas serem de igual importância a serem observadas. O autor relata que uma posição de baixo custo em geral situa a empresa em uma colocação vantajosa em relação aos produtos substitutos dos concorrentes e que resguarda a empresa contra os as cinco forças competitivas;
- b) Estratégia de Diferenciação: tem por objetivo alcançar vantagem pela criação de um ou mais produtos e serviços de diferenciação e com preços altos. Trabalhar com exclusividade, produtos ou serviços únicos e de boa qualidade, desempenho e contendo características exclusivas que justifiquem os preços elevados. As empresas podem se diferenciar por alguns métodos como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços ou produtos sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. A diferenciação possibilita a competitividade pelos seus consumidores tornarem-se leais à marca e também por terem menor receptividade ao preço, pois o sentimento do consumidor é de exclusividade;
- c) Estratégica em Enfoque: tem por objetivo obter vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços com custos mais baixos ou pela diferenciação dos mesmos, mas com uma segmentação de mercado mais exclusivo. Limita um grupo de



clientes, uma linha de produtos ou uma região geográfica, podendo ser focado na diferenciação ou no menor custo. É focar um determinado grupo de consumidores, um segmento de estilo de produtos. Dessa maneira, a competitividade se dá pela diferenciação em satisfazer perfeitamente as necessidades do alvo específico, ou por menor custo, ou os dois.

Para que as estratégias genéricas sejam colocadas em prática, Porter (1986), afirma que a empresa precisa ser exigente e ter habilidades capazes de envolver uma ordem organizacional, processos de controle e métodos criativos. Acrescenta que empresas que adotam dois tipos de estratégias acabam não tendo sucesso em nenhuma delas, possuem baixa rentabilidade e perdem clientes em grande número. Por isso, a organização necessita de compromisso constante com uma das estratégias como primeiro ponto para o sucesso ser alcançado.

Sobre a concorrência, Porter (1989), comenta que “está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas”. Esse sucesso é estipulado dependendo das atividades desenvolvidas pela empresa levando em conta o seu bom desempenho, como a inovação, a cultura ou alguma implementação feita. O autor complementa que a organização precisa estar sempre em busca de uma posição competitiva promissora no mercado como estratégia competitiva para, dessa maneira, indicar um posicionamento lucrativo em combate às forças da concorrência.

A propósito de estratégia competitiva, Porter (1999, p. 52), afirma que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”. Complementa que o fundamento dessa tática está nas atividades, ou seja, realizar atividades que a sua concorrência não realiza, fazer de forma diferente. Ainda segundo o autor, essa competição estratégica é uma percepção de novas posições que a organização enxerga do mercado, como, por exemplo, atrair clientes já atendidos por empresas existentes ou atrair novos clientes ao mercado.

Porter (1989), assegura a importância da busca contínua da liderança de custos e diferenciação que a empresa necessita e deve ter. Somente a redução de custos dos produtos não basta para adquirir vantagem. Segundo o autor, são diversas as formas que a empresa tem de criar vantagens sobre o custo. Do ponto de vista financeiro, quando o volume de produção e a venda forem maiores, o produto final chegará a menor preço ao seu consumidor, tornando-o mais competitivo. Sobre a vantagem competitiva pela diferenciação, a estratégia é aumentar o valor percebido do produto ou serviço oferecido pela empresa, seja pelo atendimento diferenciado ou pelas mudanças físicas no produto ou no ambiente, tornando-o exclusivo e único e apostando em um valor mais elevado, gerando uma lucratividade maior e tornando, assim, a empresa mais competitiva.

2.4 FORÇAS COMPETITIVAS

A natureza da criação estratégica de anos até a atualidade se baseia em lidar e disputar através da competição. Essa competição em uma indústria ou setor depende de cinco forças básicas competitivas. Porter (1999), sustenta que as forças competitivas indicam a intensidade da concorrência da empresa e também à lucratividade da mesma. As cinco forças competitivas básicas são: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substituição, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, como apresentado na Figura 1.

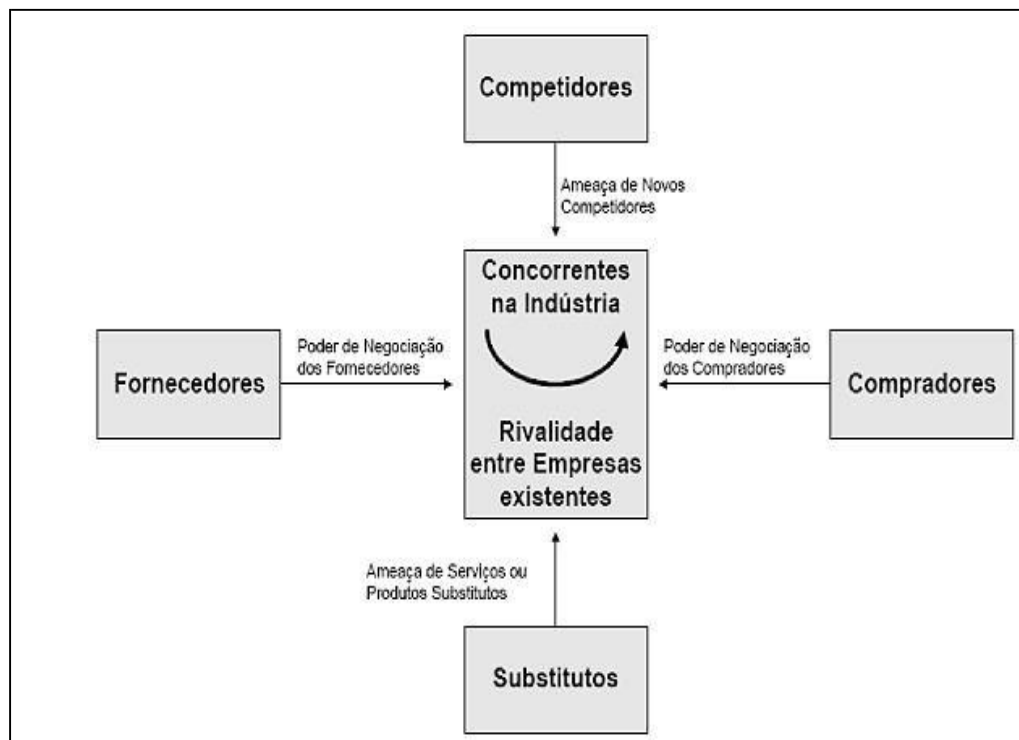


Figura 1: As Cinco Forças Competitivas.
Fonte: Porter (1989, p.4).

Porter (1999), explica que na área “perfeitamente competitiva” a entrada de novos concorrentes é muito fácil e que essas cinco forças competitivas ajudam a definir a competência das empresas no mercado com a finalidade de alcançar taxas de retorno sobre investimentos maiores ao custo de capital, ou seja, as perspectivas de lucro do setor.

Ainda de acordo com Porter (1986), a entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada junto à reação do novo entrante espera dos concorrentes já existentes no meio. Existem sete principais barreiras de entrada, são elas:

- a) Economias de escala: estas economias podem estar na fabricação, compras, P&D, rede de serviços, marketing, entre outros setores do negócio. Faz menção aos menores custos unitários de um produto, com a elevação da demanda por período;
- b) Diferenciação do produto: essa diferenciação cria uma barreira de entrada fazendo com que o entrante arque com as despesas altas para ultrapassar a ligação que os concorrentes possuem com seus clientes – estabelecida posteriormente através da publicidade, serviços ao consumidor e diferenciação do produto capaz de fazer com que o cliente se tornasse leal a ela;
- c) Necessidade de capital: a barreira de entrada da empresa entrante, nesse caso, é quando se percebe a necessidade de investir em recursos financeiros como publicidade ou P&D, por exemplo, para competir com os concorrentes, dificultando a entrada;
- d) Custos de mudança: a barreira de entrada é estabelecida quando os custos (novo equipamento auxiliar, novo projeto de produto, necessidade de assistência técnica, ...) estão frente a frente com o comprador quando este muda de um fornecedor de produto para outro. Se estes custos de mudança forem altos, os entrantes precisam



ofertar uma especialização relevante em custo ou desempenho capaz de fazer com que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido;

- e) Acesso aos canais de distribuição: a barreira de entrada pode ser encontrada quando há a necessidade de a empresa entrante garantir a distribuição para o seu produto. Nesse caso, a empresa precisa convencer os canais de distribuição a aceitar o produto, através de descontos fornecidos ou verbas a campanhas de publicidade, por exemplo;
- f) Desvantagens de custo independentes de escala: refere-se a maior dificuldade que a empresa entrante terá em se nivelar às outras empresas já estabelecidas devido a estas terem vantagens de custo. Essa vantagem se refere à experiência; nesse caso, empresas entrantes, ou seja, sem experiência, terão custos mais altos que as empresas já instaladas e terão de enfrentar prejuízos iniciais em virtude de fixar ou equiparar preços iguais aos custos de modo a acumular experiência até se igualar a empresas já instaladas;
- g) Política governamental: essa barreira de entrada refere-se à restrição ou até mesmo impedimento do governo à entrada de uma empresa em certos setores, através de controles como licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias primas.

Sobre a ameaça das novas empresas não atuantes no setor, diz-se que estas almejam conquistar “fatias” de mercado e procuram novas capacidades e recursos substanciais para investir. O surgimento da rivalidade entre os concorrentes pode ser visto como um problema, mas também como uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado através, por exemplo, de um investimento maior de publicidade ou lançamento de um novo produto. Porter (1986), entende que os produtos sofrem ameaça, pois outros produtos de outras indústrias chegam e satisfazem as necessidades de seus compradores, apresentando a mesma função.

3 METODOLOGIA

Para desenvolver este trabalho e chegar à formulação do problema exposto utilizou-se da pesquisa, definida por Gil (2010, p. 1), como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Ou seja, é solicitada quando não se tem informação o bastante para responder um problema, ou há uma informação, mas está se encontra em desordem a ponto de não poder relacioná-la de forma clara com o problema.

Com base no problema de pesquisa, o presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa para o seu desenvolvimento, conforme seus objetivos fundamentados, que consistem em apresentar as estratégias competitivas que os proprietários de *Food Truck* precisam utilizar para ganhar destaque no mercado. Esta abordagem qualitativa, como descreve Casarin (2012 *apud* Duarte, 2002, p. 109),

envolve algumas dificuldades características desse tipo de investigação: a delimitação do universo de pesquisa, a definição de critérios para a seleção dos sujeitos a serem entrevistados (quando é o caso), elaboração de roteiros de entrevistas e sua realização, organização e análise de dados qualitativos, entre outros.

Caracterizando a abordagem, houve a necessidade de buscar conhecimento sobre o assunto tratado e de procurar respostas para o problema proposto. O objetivo da pesquisa foi de cunho exploratório que, para Casarin (2012, p. 40), tem como principal objetivo “proporcionar



um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno”. O autor afirma ainda que a pesquisa exploratória mostra resultados mais precisos e a principal ideia foi alcançar novo entendimento, conhecimento e descobrir novos conceitos sobre o assunto.

Para colher as informações de um ou mais fatores de um conjunto é preciso delimitar a população da pesquisa. Lakatos e Marconi (2007), definem a população ou universo como sendo o levantamento do todo, ou seja, pode ser formada por pessoas, empresas ou qualquer outro elemento, conforme os objetivos do estudo em questão. A população objeto de estudo de caso apresentado neste trabalho envolveu a rede de *Food Truck* Comida Ambulante, composta por seis empreendimentos, dos quais em somente quatro foram aplicadas as entrevistas com os seus empreendedores. O desenvolvimento da pesquisa foi feito com essa amostra, com os proprietários que desempenham a função de gestor e diretor dos empreendimentos entrevistados. Com a realização desta pesquisa, obteve-se o conhecimento de como os proprietários se planejam para ganhar vantagem competitiva no mercado e as estratégias utilizadas por eles.

O critério de escolha dos objetos de estudo se deu pela participação constante em grandes eventos realizados em Caxias do Sul. Esses *trucks* não possuem ponto fixo, só podem participar como parceiras de eventos fechados promovidos por empresas devido à legislação. A escolha ocorreu também pela forte divulgação nas redes sociais, crescimento e reconhecimento da marca no mercado caxiense.

As técnicas de coleta de dados ocorreram por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado com perguntas abertas que, como descrevem Cervo e Bervian (2002), é uma conversa simples, uma espécie de interrogatório, que tem um objetivo definido: reunir os dados para a pesquisa. Comenta também que a necessidade de se fazer a pesquisa é colher dados que não são encontrados em registros e fontes documentais, que podem somente ser coletados por pessoas experientes em tal assunto. As perguntas foram aplicadas aos gestores dos empreendimentos que detêm maior conhecimento sobre o assunto quando se trata em elaborar estratégias para tornar-se competitivo no mercado.

A validação das perguntas foi efetuada pelo professor orientador e no mês de março começaram a ser aplicadas. Foram abordadas pessoalmente com os quatro proprietários dos *Food Trucks* com 11 perguntas abertas, cujo objetivo era verificar os conceitos que foram expostos no referencial teórico para determinar as estratégias e vantagem competitiva das organizações. A entrevista esteve baseada em perguntas referentes ao porquê da abertura do *Food Truck* e, em especial, referente ao diferencial para ganhar vantagem competitiva no mercado.

Tendo utilizada a abordagem qualitativa, a técnica de análise de dados aplicada foi a análise de conteúdo que, para Lakatos e Marconi (2007), é um método orientado para o estudo de ideias e não de palavras em si. Depois de todas as informações coletadas, a análise foi feita a partir de cada tópico abordado na fundamentação teórica, verificado com cada resposta dos entrevistados. Ou seja, as primeiras questões foram referentes à escolha da abertura do *Food Truck*, vinculada ao tópico sobre o Empreendedorismo, onde se buscou analisar o perfil dos empreendedores e a contextualização dos empreendimentos; as questões seguintes foram para identificar as estratégias que os proprietários utilizam para se tornarem competitivos no mercado, bem como para entender qual a vantagem de se investir nessa modalidade de negócio.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com a metodologia estabelecida e os conceitos abordados no artigo, esta fase do estudo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os empreendedores de *Food Trucks* na rede de *Food Truck* Comida Ambulante, situado na cidade de Caxias do Sul.



4.1 FOOD TRUCKS ANALISADOS

A pesquisa ocorreu na rede de *Food Trucks* Comida Ambulante, composta por 6 empreendimentos, dos quais 4 foram entrevistados. Os *trucks* não possuem ponto fixo, pois participam de eventos fechados promovidos por empresas. Os proprietários entrevistados, com faixa etária entre 28 e 43 anos, não autorizaram a divulgação dos nomes dos seus *Food Trucks*, por isso, foram nomeados no trabalho como *Food Truck 1*, *Food Truck 2*, *Food Truck 3* e *Food Truck 4*, de acordo com a ordem dos diálogos realizados.

As entrevistas foram realizadas nos próprios *trucks*, nos turnos tarde e vespertino, quando estavam atuando, possibilitando a visualização de boa parte dos processos, com duração de aproximadamente três horas. Dos entrevistados, dois são formados em Administração (1 e 4), outro em Contabilidade (2) e outro em Publicidade e Propaganda (3).

Os produtos comercializados por eles são respectivamente: pizza, lanches naturais, hambúrguer e temakis. Os quatro empresários relataram que o interesse pela abertura de um *Food Truck* surgiu por experiências em seus próprios negócios no passado. Coincidentemente, eles salientaram ser um mercado ainda desconhecido para muitos e novo em Caxias do Sul, por isso, segundo eles, é uma atividade com a necessidade de ser explorada.

Sobre os recursos financeiros dessa nova modalidade, em unanimidade, afirmam ser um empreendimento mais viável e de menor custo que um restaurante ou lanchonete com ponto fixo, por exemplo. Sendo assim, gerando maiores lucros e vantagem competitiva. O proprietário do *Food Truck 2*, que já foi dono de um restaurante, garante que é mais fácil se manter no mercado pelo custo ser bem menor e, estudando essa atividade, decidiu fechar o seu ponto fixo para investir na cozinha móvel.

Referente aos produtos há um valor mais alto por serem produtos feitos de maneira artesanal. Na questão da produção dos mesmos, tanto os recursos físicos quanto os humanos são positivos e favoráveis, tendo como comprometimento com o cliente a entrega de produtos exclusivos e de boa qualidade. O entrevistado 3 destacou: “todas as nossas mercadorias utilizadas para produzir os hambúrgueres são compradas diretamente na Ceasa, escolhidos ‘a dedo’ para garantir um resultado excelente em seu sabor”. Aqui o cuidado com o tamanho do estoque é fundamental para que só tenham os alimentos necessários para melhor movimentação e no processo de produção dos lanches.

Ainda sobre os produtos, os proprietários destacam que foi preciso ter uma enorme preocupação com a escolha daquilo que seria oferecido ao público, ou seja, em função de o *truck* ser pequeno, foi necessário escolher um item específico, algo que eles soubessem fazer muito bem, como afirma o entrevistado 2: “eu precisei escolher um produto que eu soubesse fazer muito bem, com perfeição, e focar nele. No *Food Truck* não tem como você querer oferecer várias coisas, pois esse é exatamente o foco do nosso negócio, a segmentação e diferenciação”. O espaço limitado obrigou os *trucks* a se especializarem mais, encontrar um carro-chefe e, segundo os proprietários, os consumidores entendem e aceitam esse conceito.

Outro ponto unânime foi a cozinha remota, ou seja, um recurso físico capaz de auxiliar e simplificar para os empresários principalmente em horas de muito movimento. Os quatro entrevistados possuem uma cozinha fora do *truck*, o que favorece e ajuda no tempo de produção dos lanches. A finalização do produto ocorre somente no momento da venda, facilitando o processo. De acordo com o entrevistado 1, o planejamento dos veículos é feito de forma customizada para que as necessidades sejam atendidas e tenham aproveitamento total dos espaços, tanto para o armazenamento dos produtos, quanto para as grelhas, refrigeradores, fogões e fornos onde os lanches são efetivamente feitos e, claro, área suficiente para a movimentação dos cozinheiros.

Ainda sobre o recurso físico, o entrevistado 3 salientou que há uma enorme preocupação quanto à limpeza dos materiais utilizados tanto para a produção do alimento,



quanto na cozinha, sendo que, como é um restaurante sobre rodas e desloca-se de um lugar para o outro, é inevitável a poluição das ruas. Diz, ainda, que todas as atividades praticadas são as mesmas de um restaurante comum, com forte controle de estoque, atendimento, higiene e limpeza, preparação dos alimentos e administração da empresa. Algo de destaque aqui foi o clima, que precisa ser favorável – sem chuva – para que tudo ocorra bem durante os eventos.

Observado em todos os *Food Trucks*, o atendimento personalizado é grande preocupação de seus proprietários. Há uma atenção especial em conhecer e identificar as percepções dos clientes, visando, segundo os entrevistados, à busca das melhorias através das próprias necessidades dos consumidores, seja em infraestrutura oferecida, dicas, ideias ou opiniões sobre os produtos vendidos. Essa importância com a opinião do cliente e preocupação com o seu atendimento se destaca como uma estratégia competitiva forte e, desse modo, agrega valor ao seu produto e serviço.

De acordo com a conversa com os proprietários, os mesmos têm como objetivo fazer com que seus clientes tenham a oportunidade de consumir seus produtos em um ambiente diversificado, transformando o serviço em uma experiência rara. Por não terem um local fixo, existem variados locais de eventos programados em que podem estacionar o *truck*, permitindo, dessa forma, atingir sempre novos consumidores, em locais diferentes, alcançando e agradando vários tipos de públicos.

No tocante ao valor, raridade e imitabilidade nota-se que são bem definidos pelas empresas, estando relacionados com o objetivo estratégico e levando ao empresário a planejar objetivos em longo prazo. Os entrevistados 3 e 4 comentaram como objetivo estratégico em um futuro próximo abrir um restaurante físico e utilizar o *Food Truck* como meio de divulgação e propaganda dos produtos e nome. Os outros dois apenas relataram prosseguir e tentar expandir essa tendência de cozinha itinerante e comida *gourmet*.

O entrevistado 4 enfatiza a importância da satisfação do cliente com o que ele chama de “pacote de refeição”, ou seja, todo o processo desde a chegada no evento, com convênio a estacionamentos próximos ao local, a facilidade para a visualização de produtos oferecidos, o atendimento, a aceitação de todos os tipos de cartões, mesas e cadeiras disponíveis para serem feitas as refeições, o ambiente, o som e, por fim, a qualidade dos lanches. Ele acredita que todos esses fatores são essenciais para a decisão de compra dos clientes e, com todas essas características bem pensadas e planejadas, torna-se uma forte estratégia competitiva.

Como ferramenta fundamental para que o negócio ocorra, o veículo é o único objeto para que o trabalho seja exercido e possível. O veículo é o recurso para que a distribuição e divulgação do produto sejam feitas. Os entrevistados afirmam que precisam de manutenção e suporte dos carros, muitas vezes de terceiros, pois imprevistos podem acontecer a qualquer momento, ou seja, a dependência do carro é visível, pois não há possibilidade de trabalho sem ele.

Referente aos recursos de marketing que são utilizados, as redes sociais (Facebook e Instagram) são as principais ferramentas para divulgação. Os quatro entrevistados usufruem das redes para anunciar os horários, os locais dos eventos, os produtos que serão servidos e também para manter uma relação com o público, tanto para saber os comentários dos participantes, quanto para estarem abertos a ideias e opiniões dos mesmos. “A internet nos conecta com as pessoas, foi ferramenta chave para o lançamento do meu *Food Truck*. Utilizo para fazer anúncios, criar ofertas e promoções e divulgação dos eventos e produtos que servimos”, afirma o entrevistado 3.

O acompanhamento dessas ferramentas como meio de divulgação é fundamental para reter os consumidores. Segundo o entrevistado 1, o marketing “boca-a-boca” é um dos meios mais eficazes de propaganda, ou seja, quando os próprios clientes experimentam o restaurante tornam-se os meios de promoção do mesmo. Através disso, pode-se destacar a qualidade da união produto/serviço e preço, juntamente com o ambiente e conveniência de localização.



Em unanimidade os entrevistados destacaram ter algumas dificuldades quanto à legislação, ainda pouco definida pelo fato de os *Food Trucks* serem novidade no mercado. O maior empecilho nesse sentido é a escolha dos lugares públicos para parar, pois, atualmente, somente São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná possuem regramento para o estacionamento dos *trucks* em áreas públicas. Contudo, um Projeto de Lei já está sendo iniciado para regulamentar a atuação nos demais estados.

Diante dessa dificuldade em relação à legislação, os entrevistados relatam focar em eventos em áreas privadas, como shoppings, parques ou terrenos locados onde há estacionamentos disponíveis aos clientes. Com essa maneira de atuação limitada, segundo o proprietário do *Food Truck* 1, os custos com as locações dos espaços tornam-se mais altos, mas é a alternativa que se tem no momento. O entrevistado 2, que já teve restaurante fixo, relata que “quem paga R\$ 800 por dia entre sexta e domingo por exemplo, deixa quase R\$ 10 mil em um mês para o dono do espaço. Com esse dinheiro, talvez fosse melhor alugar um imóvel e é justamente desse custo que tentamos fugir quando montamos um *truck*”. A ideia deles quanto à escolha da localização é estudar onde há estabelecimentos com aproximadamente a mesma faixa de preços e produtos oferecidos, com o intuito de prender esse mesmo público-alvo.

E na última pergunta, relacionada à concorrência, os entrevistados afirmam não existir concorrência entre eles, pois cada um serve um tipo de produto, ou seja, cada público vai ao *Truck* que mais se identifica de acordo com o que é oferecido. Soma-se a isso o fato de todos serem iniciantes na modalidade de negócio, o que faz um ajudar o outro a crescer e se desenvolver, trocando experiências e informações. Por ser uma rede de *Food Trucks*, na maioria das vezes fazem eventos juntos, no mesmo local, para trazer o maior número de pessoas e diversificar as opções de produtos a serem ofertados ao público.

Diante da concorrência fora da rede, os proprietários comparam os *Food Trucks* aos restaurantes normais e afirmam que há sim concorrência entre eles, onde todos fazem o possível pela sua sobrevivência. O entrevistado 3 destaca que diante da concorrência é preciso inovar: “inovar sempre é a chave para o sucesso, oferecer novas experiências é sempre uma oportunidade de crescimento, pois gera no consumidor o desejo de querer conhecer o novo”. E completa que para ter êxito no negócio o trabalho precisa ser feito da melhor maneira possível, tendo respeito com os colegas que buscam o crescimento também.

Outro item que está em projeto pela rede de *Food Trucks*, revelada pelo entrevistado 4, é o programa de fidelidade, um benefício que será oferecido aos clientes para “criar um laço” com os consumidores e, de certa forma, trazê-los para mais perto. Por ser uma cozinha itinerante, a fidelização é complicada e precisa ser estudada pela rede. Parcerias em longo prazo com shoppings ou parques para eventos estão sendo estudadas para que esse projeto de fidelização seja melhor aproveitado. Destaca, também, que o reconhecimento da marca se dá através da relação de qualidade e confiança com os clientes, fornecedores, sociedade e os próprios concorrentes.

Os resultados colhidos através das entrevistas foram positivos e identificam-se às práticas que geram vantagem competitiva nos empreendimentos, cujas principais identificadas foram: recursos financeiros, recursos físicos, localização, parceria entre empresas, planejamento estratégico, marketing de consumo, mix de produtos, canais de distribuição, atendimento e suporte, recursos humanos e organização

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar quais são as estratégias competitivas que os proprietários de *Food Trucks* utilizam como meio de destaque no mercado e como forma de diferenciação de serviços oferecidos e experiências vividas de seus consumidores que apreciam essa ideia pouco explorada de cozinha itinerante.



Neste artigo buscou-se entender através dos autores Dolabela (1999), Dornelas (2008), Chiavenato (2012), Oliveira (2011) e Porter (1986), sobre os conceitos de empreendedorismo, estratégia e vantagem competitiva. Procurou-se conhecer qual a importância das estratégias competitivas para ganhar vantagem no mundo atual, em constante mudança e de crescimento acelerado da concorrência. Os princípios dos autores apresentados foram aplicados na análise das entrevistas realizadas com os empreendedores de *Food Trucks*, com o objetivo de identificar as estratégias competitivas utilizadas por eles para ganhar destaque nesse setor alimentício.

Segundo a análise dos dados apresentados, conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho foram alcançados, de acordo com as entrevistas feitas com os empreendedores e proprietários. Através delas foi possível identificar as principais estratégias utilizadas pelos proprietários de *Food Truck* como ferramenta para ganhar destaque no mercado, como, por exemplo, a exclusividade e qualidade dos produtos que são ofertados, juntamente com a enorme preocupação com o atendimento prestado ao cliente, desde a compra dos alimentos, até a conveniência e, também, o uso das mídias sociais como ferramenta de divulgação dos eventos; respondendo, dessa forma, o problema de pesquisa proposto no trabalho.

Identifica-se como um dos principais destaques o fato de o *Food Truck* ainda ser uma atividade desconhecida e pouco explorada, de menor custo se comparada a um restaurante habitual, pois não tem o custo do aluguel fixo mensal como despesa. Além disso, disponibilizam produtos de qualidade e diferenciados, causando satisfação e novas experiências ao consumidor, revelando uma forte estratégia competitiva em relação ao mercado alimentício.

Ainda como destaque, a preocupação dos empreendedores com o atendimento personalizado ao cliente, desde o serviço e produto entregues a ele, quanto o ambiente diferenciado e atenção em relação à conveniência oferecida. Também, há uma grande responsabilidade e cuidado com as percepções, sugestões e ideias que podem ser expostas aos *trucks* pelos seus próprios clientes, como forma de melhorias aos empreendimentos e possibilidades de fortalecimento e exploração do conceito da marca, de acordo com a visão direta do seu consumidor.

Outros pontos identificados referem-se à falta de legislação da atividade, a importância da manutenção e cuidado dos veículos, o forte uso das mídias sociais para a divulgação e a administração dos espaços para que o processo de produção seja rápido, eficiente e de qualidade. Além disso, a prudência em ter foco em um produto específico para ofertar ao cliente e a parceria entre os proprietários como troca de experiências e crescimento dos 4 *trucks* da rede. Diante disso, pode-se afirmar que há vários recursos e estratégias competitivas utilizadas por eles capazes de gerar vantagem aos *Food Trucks* frente à competição nesse mercado.

Com a pretensão de possibilitar a continuidade ao assunto abordado no presente estudo, fica como proposta para futuros trabalhos elaborar uma pesquisa quantitativa, além da qualitativa, ou seja, aplicar questionários com um maior número de *Food Trucks*, tanto com os proprietários, quanto com o público que aprecia e frequenta esse tipo de ambiente e comida *gourmet* em local diferenciado.

Sugere-se essa nova pesquisa com o objetivo de identificar a situação geral dos empreendedores desse negócio e dos seus consumidores, verificando as capacidades e recursos desses dois pontos de vista, buscando entender se essas estratégias utilizadas pelos empreendedores de fato fazem com que os consumidores vejam algum diferencial entre os *trucks*. Dessa forma, o estudo poderá ser mais abrangente, observando os dois lados e gerando, assim, uma melhor e mais completa análise.



REFERÊNCIAS

CASARIN, Helen de Castro Silva. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empregador e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2016.