



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
ÁREA: EMPREENDEDORISMO

MARIANA OLIVEIRA DE ALCANTARA
RA: 21050438

**AS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS QUE INFLUENCIAM A
VANTAGEM COMPETITIVA DE *FOOD TRUCKS***

Brasília – DF
2015

MARIANA OLIVEIRA DE ALCANTARA

**AS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS QUE INFLUENCIAM A
VANTAGEM COMPETITIVA DE *FOOD TRUCKS***

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/FATECS) como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de empresas.

Orientador: Prof. Marcelo Cordeiro

Brasília – DF
2015

MARIANA OLIVEIRA DE ALCANTARA

**AS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS QUE INFLUENCIAM A
VANTAGEM COMPETITIVA DE *FOOD TRUCKS***

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/FATECS) como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcelo Cordeiro

Brasília/DF, ____ de _____ de 2015

Banca Examinadora

Prof.

Orientador

Professor(a)

Examinador

Professor(a)

Examinador

As capacidades estratégicas que influenciam a vantagem competitiva de *food trucks*

1

RESUMO: Este trabalho tem como principal objetivo identificar as capacidades estratégicas que influenciam a vantagem competitiva em *food trucks* de Brasília. Referente a informações e conceito de *food trucks*, há ainda bastante escassez no ambiente acadêmico, já os temas: estratégia, vantagem competitiva e capacidades organizacionais são assuntos recorrentes nesse tipo de estudo. O estudo visou então combinar temas mais tradicionais com o novo assunto de *food trucks*. Nesta pesquisa, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com gestores de *food trucks* em Brasília, a fim de aferir, de forma exploratória e qualitativa, os recursos e as capacidades utilizadas por eles para gerar vantagem competitiva no setor de atuação. A pesquisa mostrou que as capacidades e os recursos de atividade que influenciam na vantagem competitiva encontrados foram: atividade desconhecida e de menor custo; produto de qualidade; cozinha remota; atendimento personalizado; experiência diferenciada; ferramenta motora; divulgação em redes sociais; legislação e parceria entre os concorrentes.

Palavras-chaves: capacidades; estratégia; *food trucks*; recursos; vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Os *food trucks* atualmente compõem o setor alimentício brasileiro, trazendo um diferente estilo de realizar um hábito já conhecido. No ano de 1872, nos Estados Unidos, surgiu o primeiro *food truck*, para suprir uma necessidade básica de operários que trabalhavam em fábricas e necessitavam de uma alimentação rápida e barata. Esse tipo de estigma durou até meados dos anos 2000. Em 2008, logo em seguida à crise americana, diversos restaurantes tiveram de fechar as portas. Então, a única maneira que eles acharam para continuar atuando na área foi a reinvenção do conceito de *food truck*, tornando os custos mais baixos e continuando a desenvolver os mesmos produtos que antes eram confeccionados nos restaurantes (SPINACÉ, 2014).

Uma característica atrativa para a abertura de *food truck* é o baixo custo médio, se comparado com os custos de um restaurante. No Brasil, não foi necessária uma crise para que a ideia fosse implementada por diversos empreendedores, mas, devido a diversos atrativos que serão mencionados, o que cada empreendedor buscava era vantagem competitiva na sua área de atuação. Em geral, uma empresa possui essa vantagem quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Com tanta demanda e interação nessa recente área de mercado, o objetivo do presente estudo é identificar o seguinte problema de pesquisa: **quais são as capacidades estratégicas que influenciam na vantagem competitiva de *food trucks*?**

O presente estudo se justifica, primeiramente, pela escassez de trabalhos acadêmicos, devido ao tema *food truck* ser bem recente. Assim, buscam-se já os temas estratégia e vantagem competitiva, que são mais conhecidos e abordados em diversos trabalhos. Pela atual situação econômica do Brasil, na qual se pode especular uma crise nos próximos meses, imagina-se a dificuldade que empreendedores poderão passar. Presume-se que alguns estabelecimentos serão fechados, sendo assim, para que continuem atuando no ramo alimentício, devem se atualizar mediante esse novo modelo de negócio, tornando mais viável o ato de empreender perante a crise. Justifica-se, ainda, o presente estudo, no intuito de propiciar ferramentas de estudo a empreendedores que queiram dar início a um

planejamento de abertura de um *food truck*. É importante que os próprios empreendedores compreendam a real necessidade de se conhecer as estratégias utilizadas para que seus negócios tenham vantagem competitiva para se manter no mercado. Observa-se a tamanha importância do tema, devido ao grande número de *food trucks* atuantes no país, tanto para que eles se mantenham e criem um diferencial competitivo, quanto para que os empreendedores saibam as estratégias necessárias que devam utilizar para obter o sucesso.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa na literatura, discorrendo sobre vantagem competitiva, estratégia, administração estratégica e *food trucks*. Foram estudados conceitos principalmente de *Jay B. Barney* e *William Hesterly* (2007); e *Michael E. Porter* (1989). Procurou-se entender os aspectos das estratégias utilizadas como vantagem competitiva em negócios e empreendimentos. Para resolver o problema desta pesquisa, o objetivo geral apresentado é: **identificar as capacidades estratégicas que influenciam na vantagem competitiva de *food trucks***. Para apresentar o referencial teórico sobre estratégia e vantagem competitiva, foram traçados alguns objetivos específicos: (1) definir e conceituar estratégia, vantagem competitiva e *food trucks*; (2) identificar os tipos de estratégias e capacidades utilizadas por empreendedores de *food trucks*; (3) definir a relação dessas estratégias e capacidades da vantagem competitiva e a criação de valor econômico para essas empresas; e (4) detectar as estratégias que são vistas como vantagem competitiva em *food trucks*. Esses objetivos foram alcançados mediante a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória qualitativa. A definição e o alcance desses objetivos visam a responder o problema proposto, ligando a teoria às atividades dos *food trucks*. Os dados e informações foram colhidos mediante entrevistas semi-estruturadas, realizadas com cinco proprietários de *food trucks*.

Após a apresentação da teoria utilizada, discorrendo sobre vantagem competitiva, estratégia, administração estratégica e *food trucks*, foram apresentados, principalmente, conceitos de *Barney e Hesterly* (2007) e *Porter* (1989), em que se procurou entender os aspectos das estratégias utilizadas como vantagem competitiva em negócios e empreendimentos.

Finalizadas as etapas de pesquisa bibliográfica e entrevistas, realizadas para responder à pergunta problema do presente estudo, este trabalho será apresentado na semana acadêmica do curso de administração, no UniCEUB, para

expor e, possivelmente, motivar futuros trabalhos na mesma linha de pesquisa, ou, quem sabe, incentivar o aprofundamento da pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, verificaram-se conceitos de estratégia, sua devida utilização na administração e como ela é transformada em vantagem competitiva. Todos esses conceitos foram embasados por ideias de *Barney e Hesterly (2007)*, *Porter (1989)* e *Johnson, Scholes e Whittington (2011)*. Buscou-se compreender a importância da estratégia nas empresas, como estas geram vantagem competitiva e transformam isso em criação de valor econômico. Assim que concluída essa etapa inicial, tendo como enfoque a estratégia, transferiu-se o foco para o assunto das capacidades organizacionais, que é abordado por *Johnson et al. (2011)*.

2.1 Estratégia e vantagem competitiva

Segundo *Henderson (1947, p. 5)*, a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

Barney e Hesterly (2007), em um conceito mais recente, explicam que "a estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria, é a sua melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva". Os autores ressaltam também a importância da observação de seus concorrentes diretos, juntamente com as estratégias utilizadas por eles.

Porter (1989, p. 11) afirma que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Já, segundo *Johnson et al. (2011, p. 25)*, a estratégia "é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*".

Barney (2007, p. 10) vai além do planejamento e comenta que a "implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia", do que pode ser entendido que

não haverá vantagem competitiva se as estratégias não forem devidamente implementadas na empresa, ou seja, de nada adianta escolher a melhor estratégia para determinada área, se houver falhas na implementação. Já, *Porter* (1979, p. 19) destaca a ideia de que “uma empresa pode melhorar a sua postura estratégica, encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente”. Ainda segundo *Barney* (2007, p. 10), “o objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva”.

De uma forma mais clara, *Michael Goid* e *Andrew Campbell* (1947) mostram quais são as melhores maneiras de se formular estratégias. A partir de um estudo realizado em 16 grandes empresas, os autores identificaram a existência de três estilos considerados bem sucedidos na condução da estratégia, que são: planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico. “O segredo da escolha entre os três estilos reside em encontrar o que melhor se adapta às circunstâncias e, depois, manter-se bem alerta para os pontos fracos que, inevitavelmente, emergem” (p. 353). O primeiro estilo pode ser traduzido como estratégias mais arrojadas e decisões mais lentas, o que justifica a necessidade de equilíbrio dentro dos processos que indicam a estratégia. Já o controle financeiro é visto como uma imagem negativa do planejamento estratégico, devido à interdependência, já que, quanto mais for seguido o planejamento da empresa, maior será o controle dos gastos e, fatalmente, menores serão as inovações. O terceiro e último estilo é o controle estratégico, que, basicamente, traz um equilíbrio dos dois estilos; “o sistema de controle estratégico consegue acomodar tanto a necessidade de se construir uma empresa, quanto a necessidade de se maximizar o desempenho financeiro” (p. 358).

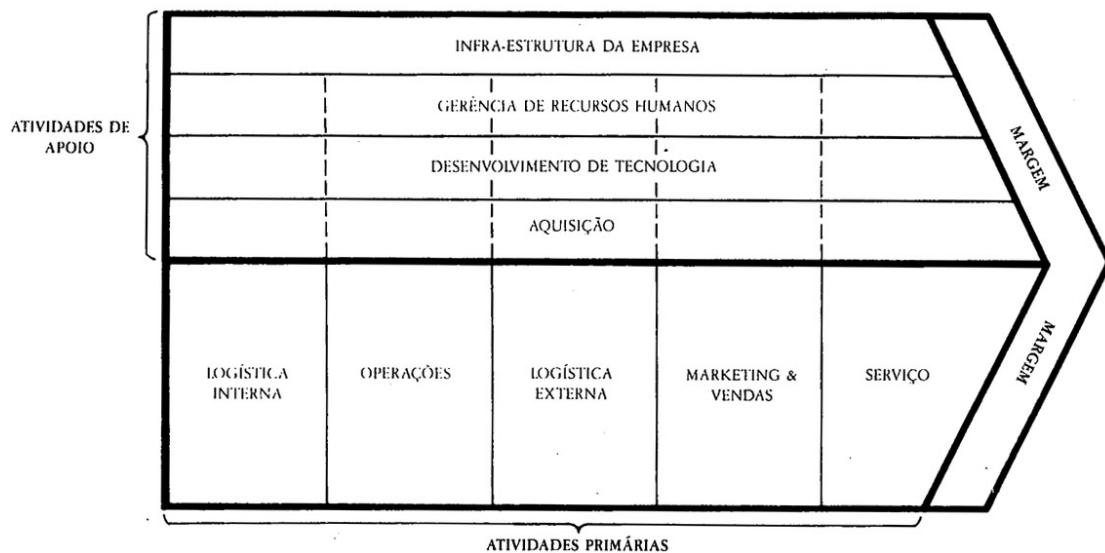
De acordo com *Wack* (1947, p. 363), “a incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios”. O autor mostra que, na conjuntura atual dos empreendimentos, não se deve procurar melhores previsões baseadas somente na análise do passado da empresa ou de seus concorrentes, pois existe a necessidade de aprendizado para se lidar com a incerteza. Mais precisamente, é necessário pensar em estratégias construídas a partir de teorias e análise do cenário para que as empresas possam atingir a vantagem competitiva em seu setor.

Segundo *Porter* (1989), "a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo". O autor esclarece que:

Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto, e cada uma dessas atividades pode contribuir para a composição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (*PORTER*, 1947, p. 31).

Devido ao fato da vantagem competitiva ser resultado de diversas atividades executadas pela empresa, é necessária a utilização de ferramentas de análise de atividades, como, por exemplo, a cadeia de valor, que será exposta logo abaixo.

Figura 1 – A cadeia de valores



Fonte: *Porter* (1947, p. 107)

Porter (1989) expõe que a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. "A cadeia de valores exhibe o valor total e consiste em margem e atividades de valor". A figura 1 ilustra a cadeia de valores com suas atividades primárias e de apoio.

Segundo *Porter* (1947, p. 34):

As atividades de valor são atividades física e tecnologicamente distintas, por meio das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem nada mais é do que a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Cada atividade de

valor pode ser composta de insumos adquiridos, recursos humanos e tecnologia.

Elas são divididas em dois tipos gerais, as atividades primárias e as atividades de apoio, sendo as primárias a criação física do produto, sua venda ou a transferência para o comprador final. As atividades de apoio, que também servem de suporte para as primárias, contêm insumos, tecnologia e recursos humanos.

"O modo como cada atividade é executada, combinando com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência." (*PORTER*, 1947, p. 36), por isso a importância de ter conhecimento sobre cada atividade a ser desenvolvida na empresa. Caso necessário, haverá mudança para atingir o custo correto da empresa, baseado nas atividades previamente analisadas.

Para *Porter* (1989), uma análise consistente da cadeia de valores é a forma mais apropriada de examinar a vantagem competitiva da empresa, sendo que cada categoria de atividades pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo da indústria. Por exemplo, na área dos *food trucks* é de extrema importância as operações que transformam insumos no produto final e a logística externa que faz a distribuição física do produto para compradores. Todas as características das categorias de atividades primárias, quando utilizadas e, dependendo do setor, influenciam na vantagem competitiva.

As categorias que compõem as atividades de apoio são: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa. Pode-se evidenciar um grau de importância maior na gerência de recursos humanos, pois afeta, diretamente, a vantagem competitiva, devido à qualificação e motivação dos empregados, e a infraestrutura da empresa, que dá apoio à cadeia de valores inteira, e não só em atividades singulares.

Quando se trata de atividades, pode-se caracterizar, dentro de cada categoria, como sendo primária ou de apoio. As atividades primárias, segundo *Porter* (1947, p. 34), são:

as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador. Já as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. Dentro dessas atividades existem categorias genéricas.

Porter (1947, p. 34) explica que:

As categorias genéricas das atividades primárias são: logística interna, que está associada ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto; operações que são atividades associadas à transformação dos insumos no produto final; logística externa, que são atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores; *marketing* e vendas, que oferece um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção e força de vendas; e a última categoria é a de serviço, que é o fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, dentre outros.

Ainda segundo *Porter* (1947, p. 39),

“as atividades de apoio contém quatro categorias genéricas, que são: aquisição, que se refere à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa; desenvolvimento de tecnologia, que é cada atividade de valor que engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou tecnologia envolvida no equipamento do processo; gerência de recursos humanos, que consiste em atividades envolvidas em recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de pessoal; a última categoria é a infraestrutura da empresa, que consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade e outras.”

O autor (1947) ainda evidencia que, dentro de cada categoria de apoio das atividades, tanto as primárias como as de apoio, existem três atividades que influenciam na vantagem competitiva, que são: direta, atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador; indiretas, que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua; e a garantia de qualidade, que garante a qualidade de outras atividades. Todas as empresas, independentemente da área de atuação, têm atividades de valor dos três tipos.

Segundo *Porter* (1947), "o escopo competitivo pode ter um efeito poderoso sobre a vantagem competitiva, pois traça a configuração e a economia da cadeia de valores". Dentro do escopo, existem as dimensões de segmento vertical, geográfico e da indústria. Um escopo amplo explora benefícios da execução interna do maior número de atividades. Já o escopo estreito, ajusta a cadeia para atender um segmento-alvo particular. A empresa, de acordo com a sua estratégia, determinará que atividades, escopos e tipos de escopos deverão ser utilizados para atingir seu público alvo e gerar vantagem competitiva.

Tanto *Porter* (1989) quanto *Barney* e *Hesterly* (2007) abordam a importância de uma empresa em buscar liderança em custos e/ou diferenciação. De acordo com *Barney* e *Hesterly* (2007), "uma empresa que escolhe uma estratégia de

negócio de liderança em custo, deve focar em ganhar vantagem por meio da redução de seus custos para níveis inferiores aos dos concorrentes". Sendo, este, outro tipo de estratégia que gera vantagem competitiva. Os autores ressaltam a importância de não ser realizada apenas uma redução nos custos dos produtos da empresa. Diversas razões levam uma empresa, até mesmo sobre os seus concorrentes, a criar vantagens de custos que são alcançadas devido ao volume de produção e ao custo por unidade de produção. Quanto maior for o volume de produção e a venda da organização, menor será o custo, tornando-a competitiva do ponto de vista financeiro, já que seu produto final chegará ao consumidor com um menor preço.

Outra estratégia que gera vantagem competitiva é a de diferenciação de produto. *Barney e Hesterly (2007)* explicam que "a diferenciação de produto é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva, aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas". Muitas vezes, na implementação dessa estratégia, a empresa consegue aumentar o valor percebido por seus clientes e, proporcionalmente, aumentar os preços, que acabam gerando maiores lucros, possivelmente reduzindo ameaças ambientais e explorando diversas oportunidades. A criação das diferenças no valor percebido pelo consumidor nos produtos ou serviços pode ocorrer desde em mudanças em peças físicas, com diferentes matérias-primas, até no atendimento diferenciado e na forma como o processo de criação do produto ou do serviço é realizado. Assim, "se produtos ou serviços são percebidos como diferentes, de uma forma que é valorizada pelos consumidores, então existe diferenciação de produto" (*BARNEY E HESTERLY, 2007, p. 132*).

Ainda segundo *Barney e Hesterly (2007)*, existem 12 bases de diferenciação de produtos que criam a percepção de que os produtos ou serviços da empresa são valiosos: (1) características do produto; (2) complexidade do produto; (3) *timing* do lançamento do produto; (4) localização, que foca diretamente nos atributos; (5) customização do produto; (6) *marketing* de consumo e (7) reputação, que são bases ligadas às relações entre a empresa e seus consumidores; e (8) associação entre funções de uma empresa, (9) associação com outras empresas, (10) mix de produtos, (11) canais de distribuição e (12) atendimento e suporte, que

compõem as maneiras como as empresas diferenciam seus produtos em associações internas e entre empresas.

2.2 Capacidades organizacionais

Para se compreender capacidades, primeiramente, deve ser entendido o conceito de recursos, tal qual compõe o modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR) que, segundo *Barney e Hesterly* (2007, p. 64) "é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva".

Segundo os mesmos autores (p. 64), "recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias". Para os autores, capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Existem quatro categorias dentro dos recursos e capacidades da empresa, sendo elas: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais.

Em uma visão um pouco mais atual, *Johnson et al.* (2011, p. 83) expõe que "recursos tangíveis são os bens físicos de uma organização, como máquinas, pessoal e finanças, e recursos intangíveis são bens não físicos, como informação, reputação e conhecimento". O que difere de um autor para o outro, na questão da nomenclatura, é que *Johnson* nomeia, respectivamente, recursos humanos e capital intelectual, o que *Barney* chama respectivamente de recursos individuais e organizacionais. Outra diferença entre os autores é que um chama de capacidade o que o outro nomeia competência. Mas a ideia do conceito é a mesma, portanto, serão apresentadas de forma mais unificada todas essas categorias.

Cada categoria tem sua devida importância. Os **recursos financeiros** abrangem toda a parte monetária da empresa, vindo de diversas fontes. Os **recursos físicos** incluem toda a parte física, como localização e equipamentos. Já os **recursos individuais**, que também são denominados recursos humanos, incluem treinamento, experiência, inteligência, entre outras características voltadas ao individual do colaborador. Diferente do recurso individual, os **recursos**

organizacionais tem o enfoque diretamente no grupo, incluindo a estrutura formal de reporte da empresa, controle e coordenação, cultura e reputação, sistemas formais e informais de planejamento e relações formais e informais dentro de grupos nos setores da empresa e na organização como um todo.

O fato de existirem diferentes empresas no mesmo ramo de atuação, não significa que elas possuem os mesmos recursos e capacidades. Essa é uma das suposições básicas da visão baseada em recursos, citada por *Barney e Hesterly* (2007, p. 65), que “é a suposição da heterogeneidade de recursos. Isso significa que, para determinado ramo de atividade, algumas pessoas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras”. Outra suposição crítica é a da imobilidade de recursos: pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades de desenvolvê-los ou adquiri-los. Se considerar-se as duas suposições, elas explicam bem porque uma empresa consegue superar outra, mesmo que estejam no mesmo ramo de atuação.

Barney e Hesterly (2007, p. 66) afirmam:

Munidos da visão baseada em recursos, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um desses elementos em gerar vantagens competitivas.

Identificando as forças e fraquezas internas da empresa: a principal ferramenta utilizada para realizar essa análise interna é o modelo VRIO, que, segundo os mesmos autores (p. 66), “diz respeito a quatro questões que você deve levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo - as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização”. O modelo pode ser visualizado na imagem abaixo e será explicado mais à frente.

Figura 2 – O modelo VRIO

| Valioso? | Raro? | Difícil de Imitar? | Aproveitado pela Empresa? | Implicância Competitiva |
|------------|------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Não | - | - | Não | Desvantagem competitiva |
| Sim | Não | - | Sim | Paridade competitiva |
| Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem temporária |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem sustentável |

Fonte: Barney (2007, p. 19)

Desmembrando o modelo, é possível entender que a questão do **valor** é quando a empresa, utilizando seus recursos e capacidades, consegue explorar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça externa, o que pode ser considerado uma força da empresa. Quando não se consegue explorar essa oportunidade, entende-se como uma fraqueza. A **valiosidade** de recursos e capacidades é então identificada através da análise da cadeia de valores, já apresentada anteriormente e é visualizada quando utiliza a questão do valor, ou seja, quando a empresa melhora sua posição competitiva. Devido à capacidade de aumentar as receitas líquidas da empresa ou de redução dos custos líquidos, a aplicação da questão valor tem sido muito utilizada.

Sobre a questão da **raridade**, segundo Barney e Hesterly (2007), se recursos e capacidades valiosos são comuns – isto é, não raros, são fontes de paridade competitiva. Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar fonte de vantagem competitiva. Conclui-se que nem todos os recursos e capacidades de uma empresa necessitam ser valiosos e raros, já que existe uma obviedade de que toda empresa deve obter uma base de recursos e capacidades, não só para gerar vantagem competitiva, mas muitas vezes por uma questão de sobrevivência.

Quando uma empresa identifica algo raro e valioso no seu processo ou que possa ser feito no seu produto ou executado no seu serviço, é que, possivelmente, irá gerar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes diretos. Logo, quando o mesmo concorrente identifica a estratégia utilizada geradora de competitividade, atualiza-se e aplica a ferramenta, que é devidamente conhecida como a questão **imitabilidade**. Já a questão da **organização**, segundo *Barney e Hesterly* (2007, p. 78), é que "se o potencial de uma empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades, para aproveitar esse potencial ao máximo uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades".

Diversos componentes da organização de uma empresa têm potenciais relevantes para a questão de **organização**, entre eles, estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. *Barney e Hesterly* (2007, p. 78) explicam que "estrutura formal de reporte de uma empresa é uma descrição de quem na organização se reporta a quem; normalmente está incorporada no organograma da empresa". Já os sistemas de controle gerencial incluem mecanismos formais e informais para avaliar se os gerentes estão se comportando de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Política de remuneração é a forma como a empresa paga seu funcionário e analisa seu comportamento. Essas mesmas políticas podem ser trabalhadas como incentivo, motivação e desenvolvimento do colaborador.

Johnson (2011) utiliza ideias bem parecidas com as de *Barney e Hesterly* (2007) para definir recursos. Já as capacidades, que são chamadas de competências, possuem conceituações um pouco mais detalhadas. As capacidades são divididas em nível inicial e as que são capazes de gerar vantagem competitiva e desempenho superior. *Johnson* (2011, p. 84) define as capacidades iniciais como "aquelas essenciais a uma organização para atender as exigências necessárias para competir em determinado mercado. Elas podem ser recursos iniciais exigidos para atender às mais básicas solicitações dos clientes".

As capacidades iniciais têm a sua devida importância, mas não são capazes de desenvolver um desempenho superior ou alcançar a vantagem competitiva se o desenvolvimento não incluir capacidades únicas ou distintivas de difícil imitação e implementação na concorrência. O diferencial que a empresa deve

possuir são os recursos exclusivos para que a interseção das capacidades iniciais com o diferencial se transforme em competências distintivas ou essenciais e gere vantagem perante a concorrência. "Competências essenciais são as habilidades e capacidades pelas quais os recursos são disponibilizados por meio das atividades e processos de uma organização, como alcançar a vantagem competitiva de modo que esta não possa ser imitada ou copiada por outros". (JOHNSON ET AL., 2011, p. 86)

Com as áreas de atuação mudando e evoluindo continuamente, com os avanços ocorrendo a todo momento, *Johnson, Scholes e Whittington* (2011, p. 95) ainda evidenciam as capacidades dinâmicas, pelas quais eles descrevem como a "capacidade de uma organização para renovar e recriar suas capacidades estratégicas a fim de atender às necessidades dos ambientes em mudança".

Para sobreviver e prosperar, uma organização precisa lidar com os desafios do ambiente que enfrenta. Deve ser capaz, especificamente, de apresentar um desempenho nos termos dos fatores decisivos de sucesso. "A capacidade estratégica de realizar isso depende das competências e dos recursos que a organização possui. Estes devem atingir um nível inicial para que a organização sobreviva. O desafio seguinte é alcançar a vantagem competitiva". (JOHNSON ET AL., 2011, p. 86)

Uma forma de realizar análise e compreender como os processos internos e as estratégias de uma organização influenciam em um resultado vantajoso como um todo pode ser utilizando as informações obtidas em conjunto com a ferramenta de *benchmarking*. Outra forma de análise é *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que contém as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Segundo *Johnson et al.* (2011, p. 103), o *SWOT* resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico. Obtendo os diagnósticos dessas ferramentas, essas informações podem ser utilizadas em diversos âmbitos da empresa, que abrangem estratégia e capacidades organizacionais.

Essas ferramentas servem para fazer uma análise da empresa e visualizar onde devem ser implementadas capacidades e estratégias para gerar diferencial e vantagem competitiva. No que tange a área da pesquisa realizada,

podemos ressaltar que o *food truck* possui quase todas as capacidades e estratégias que geram vantagem competitiva, assim como uma organização do setor alimentício. Com isso, podemos afirmar que o que foi apresentado no referencial teórico é encontrado na área estudada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada foi a exploratória. *Malhotra* (2005) diz que "a pesquisa exploratória é conduzida para explorar a situação do problema, ou seja, para obter ideias e informações quanto ao problema que a gerência ou o pesquisador esteja enfrentando". Além disso, acredita-se que há uma maior aproximação com o problema, tornando-o mais explícito. Após pesquisa dos temas apresentados, foi definida a metodologia de pesquisa como sendo exploratória e qualitativa, que foi escolhida devido ao instrumento a ser utilizado poder obter mais informações que serão necessárias para conflitar com o referencial apresentado.

O autor ainda evidencia que esse tipo de pesquisa pode ser utilizado para alguns propósitos, os que se encaixam no presente estudo são: para formular um problema ou definir um problema com mais precisão e para identificar cursos alternativos de ação. Já *Zikmund* (2002) explica o porquê de se conduzir uma pesquisa exploratória, na qual o objetivo está relacionado com a necessidade de se fazer uma declaração clara e precisa do problema reconhecido. Os pesquisadores a conduzem com três objetivos inter-relacionados: (1) diagnosticar uma situação; (2) selecionar alternativas; e (3) descobrir novas ideias.

A pesquisa qualitativa, segundo *Malhotra* (2005, p. 113), "explora um fenômeno com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação". Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentar-se uma situação de incerteza.

Assim, compreendida a pesquisa qualitativa, definiu-se a necessidade da realização de entrevistas em profundidade, as quais *Malhotra* (2005, p. 119) explica como "conversa levemente estruturada com indivíduos escolhidos do público-alvo", tudo para que a pesquisa exploratória ganhe visão e compreensão.

A forma de entrevista utilizada foi semiestruturada, utilizando a abordagem direta, que não é disfarçada, na qual os entrevistados tiveram

conhecimento do problema de pesquisa e dos assuntos que foram abordados. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com quatro proprietários de *food trucks* que atuam no *front office* de seus empreendimentos – *Vai Bem Gelados*, *Geração Pizza*, *Bistruck* e *Burger Truck*, foi possível obter uma observação através das entrevistas realizadas, foi visto o relacionamento entre os colaboradores e deles com os clientes, possibilitando uma visão do serviço prestado. A entrevista continha 15 perguntas abertas, com o objetivo de identificar os conceitos apresentados no referencial teórico para identificação das estratégias, capacidades organizacionais e vantagem competitiva das empresas. Foram colocadas questões gerais como: o porquê da abertura de um *food truck*, como ocorreu o planejamento do negócio e, principalmente, os conceitos trabalhados por *Barney* e *Hesterly* (2007) das 12 bases de diferenciação de produtos que criam a percepção e utilizam os recursos e capacidades em suas estratégias, bem como as variáveis apresentadas no modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização). As entrevistas duraram, em média, 20 minutos. Os *food trucks* foram escolhidos por conveniência, foram realizados no total, contato com sete empresários, sendo que apenas quatro haviam disponibilidade para participar da entrevista.

A análise dos dados das entrevistas foi baseada na teoria fundamentada ou *Grounded Theory*, que é composta por duas fases: a codificação inicial e a codificação focalizada. *Charmaz* (2009) explica que durante a codificação inicial, estudam-se, rigorosamente, os fragmentos dados, o que neste estudo foi feito na forma de “incidente por incidente”, que são os incidentes em que o entrevistador encontrou em partes da gravação em que foi evidenciado algum ponto considerado importante que está no referencial teórico e que irá chegar na resposta da pesquisa realizada, são chamados de códigos que serão utilizadas para a codificação focalizada.

Já a codificação focalizada, para *Charmaz* (2009), é onde o pesquisador seleciona aquele material que pareça representar os códigos iniciais mais vantajosos para serem testados em contraste com os dados mais amplos. Portanto, assim que coletadas as informações na entrevista, foi realizada a gravação das entrevistas, a codificação de assuntos pertinentes (incidentes), que, posteriormente, foram analisados de forma analítica, referente a conteúdos pontuais trabalhados no referencial teórico, para que fosse possível chegar aos objetivos iniciais do presente

estudo. Como resultado final da análise, as principais categorias de conceitos encontradas no estudo serão descritas a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a metodologia utilizada e os conceitos apresentados nesta seção, serão analisados os resultados obtidos nas entrevistas, bem como serão apontados os tópicos abordados e os conceitos encontrados nos resultados.

4.1 FOOD TRUCKS ANALISADOS

Os *food trucks* analisados foram: (1) Vai Bem Gelados; (2) Geração Pizza; (3) Bistruck; e (4) Burger Truck. Os produtos comercializados por eles são respectivamente: picolé, pizza, comida *gourmet* e hambúrguer. Os proprietários, que possuem faixa etária entre 29 e 45 anos, não autorizaram a divulgação dos seus respectivos nomes, então serão nomeados como entrevistados e enumerados de acordo com a ordem em que foram entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos próprios *trucks*, nos turnos vespertino e noturno, quando estavam atuando, possibilitando a visualização de boa parte dos processos. Três dos *food trucks* possuem mais de um proprietário, mas a entrevista foi realizada com apenas um deles. Dos entrevistados, dois são formados em administração (1 e 3) e os outros dois, em publicidade e propaganda (2 e 4). Experiências passadas em negócios próprios levaram os empresários à abertura de seus *food trucks*.

4.2 RECURSOS E CAPACIDADES QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA

Nesta seção serão apresentados os códigos gerados com base nas entrevistas.

4.2.1 Recursos financeiros

Resgatando a teoria de recursos financeiros, verificou-se que, quando os entrevistados foram questionados sobre a abertura de seus *food trucks*, foi unânime a questão de se tratar de uma atividade desconhecida para muitos e nova no cenário de Brasília. Já que esse recurso inicial financeiro afeta indiretamente os recursos físicos, individuais e organizacionais, entende-se que seja de extrema

importância e gere vantagem competitiva. Assim que isso foi questionado e argumentado, foi complementado com a informação de ser um empreendimento mais viável financeiramente, ou seja, de menor custo. Destaca-se a resposta do entrevistado 3: “devido ao alto custo de produção e para se manter no mercado, resolvi fechar o meu restaurante e investir nesse novo modelo de negócio”.

4.2.2 Características e complexidade do produto

Sobre a questão dos produtos, pode-se identificar em todas as entrevistas recursos físicos para a produção e recursos humanos. O alto valor agregado do produto é constatado por se tratar de produto feito de forma artesanal e pelos fornecedores, minuciosamente escolhidos para a produção, podendo-se afirmar que os produtos entregues aos clientes finais são de boa qualidade. Consegue-se resgatar dos conceitos de características e complexidade que geram o valor que *Barney e Hesterly (2011)* descrevem como uma ação em que a empresa enxerga uma oportunidade externa, no caso, a de desenvolver um produto exclusivo de qualidade. O entrevistado 1 destacou: “todos os nossos materiais utilizados para produzir o picolé são comprados diretamente na Ceasa, escolhidos “a dedo” para garantir um resultado excepcional no sabor do picolé”.

4.2.3 Recursos físicos

Outra questão unânime foi a cozinha remota, que nada mais é do que um recurso físico que leva a uma capacidade facilitadora para os empresários. Todos os entrevistados possuem uma cozinha fora do *truck*, o que ajuda na questão do tempo de produção. Apenas ocorre a finalização do produto no momento da venda, simplificando o processo.

4.2.4 Recursos humanos

O atendimento personalizado mereceu destaque em todos os *food trucks*. Foram identificadas a preocupação e a importância que são dadas em conhecer e escutar os clientes. Avaliando a importância de recursos humanos, pode-se afirmar o alto nível de vantagem competitiva quando esse recurso é bem aplicado, já que esse fator agrega valor ao produto. Por meio dos funcionários, buscam a opinião dos clientes para melhorias e para implementação de novos produtos. Esse é sem

dúvida um diferencial que leva à vantagem competitiva. Nesse trecho do entrevistado 2, pode-se identificar o relacionamento proprietário-cliente: “conhecer os nossos clientes é primordial para nós, inclusive, mantemos dois sabores de pizza, devido a pedidos deles” (*sic*).

4.2.5 Localização

A possibilidade de consumir o produto em um ambiente diversificado faz com que os clientes procurem vivenciar o que os empresários propõem, com um recurso físico diferenciado na localização, transformando o serviço em uma experiência diferente. Devido ao fato de não terem um local fixo, existem infinitos locais em que podem estacionar o *truck*, atingindo sempre novos e fiéis consumidores, em locais inusitados, que agradam a diferentes nichos de mercado.

4.2.6 Organização

Diante da questão da organização, quando a empresa possui as variáveis valor, raridade e imitabilidade, sendo essas bem definidas, pode-se perceber o alinhamento com o objetivo estratégico, o que leva o empresário a almejar objetivos a longo prazo. Dois dos entrevistados (1 e 2) relataram que, em seus objetivos estratégicos a longo prazo, pretendem abrir e firmar a marca em uma loja física, utilizando o *food truck*, apenas, para divulgação e propagação do produto. Com isso, pode-se imaginar a possibilidade de restaurantes abrirem *food trucks* para divulgar a marca, crescendo o número de empreendimentos nessa área. Já os entrevistados 3 e 4 demonstraram a vontade de continuar no ramo e expandir os negócios com novos *trucks* e diferentes produtos.

4.2.7 Canais de distribuição atrelados ao atendimento e suporte

A importância do veículo na atuação da empresa é incontestável. Sendo usado como um canal de distribuição de seu produto, necessita-se muitas vezes de recursos de terceiros, como manutenção ou suporte do carro, como se evidencia por meio da resposta do entrevistado 3: “temos que lidar com contratempos o tempo inteiro, muitas vezes você está a caminho de um evento e ocorre algum problema no caminhão, temos que cancelar toda a agenda até que consigamos solucionar a

pane”. Nesse argumento, evidencia-se a dependência da ferramenta motora; não existe a possibilidade de trabalho sem ela.

4.2.8 Marketing de consumo e mix de produtos

Quando questionados sobre os recursos de *marketing* utilizados pela empresa, todos os entrevistados relataram o uso de ferramentas de redes sociais (*facebook* e *instagram*) para atingirem seus consumidores. Ficou evidente a utilização das mesmas redes por todos os entrevistados. Esses canais são utilizados para divulgação dos locais onde estarão estacionados, o horário, o mix de produtos e para interação com o público que diretamente forma a reputação da empresa.

4.2.9 Falta de recurso específico de legislação

Pelo fato de os *food trucks* serem novidade no mercado, eles acabam enfrentando diversas dificuldades, sendo uma delas a falta de um recurso específico: a legislação própria para a área de atuação, o que acaba gerando alguns contratempos, entre eles a escolha dos locais onde param. Muitas vezes eles têm de mudar de local devido a reclamações. Já foi iniciado um projeto de lei para regulamentar a atuação dos *food trucks*, destacando o que é imprescindível para a abertura do empreendimento, passando pela regulamentação sanitária e outros detalhes.

4.2.10 Planejamento estratégico

Foi apresentado por todos os entrevistados que seus *food trucks* possuem um planejamento estratégico, alguns mais aprofundados do que outros, devido ao interesse dos empreendedores 3 e 4 que evidenciaram a vontade de firmar a marca e expandir abrindo outro empreendimento na mesma área em menos de um ano. Ressalta-se que o empresário 3 fez um estudo de caso com empresas que foram abertas no mesmo segmento em São Paulo, nesse estudo ele procurou entender o modelo de negócio e como poderia implementá-lo em Brasília.

4.2.11 Parceria entre empresas

Para finalizar, assim que questionados sobre a concorrência, todos evidenciaram que não há o intuito de competição entre eles, pois, por todos serem

inexperientes nesse ramo, uns ajudam os outros, trocando informações e combinando de saírem juntos para o mesmo local, visando uma maior aglomeração de possíveis clientes. Pode-se perceber essa parceria na afirmação do entrevistado 4: “mantemos contato o tempo inteiro; como fui um dos primeiros nesse ramo em Brasília, tirei várias dúvidas e dei dicas para iniciantes; até hoje conversamos e marcamos de irmos para eventos juntos”.

Os resultados obtidos nas entrevistas foram satisfatórios, pode-se identificar as capacidades que geram vantagem competitiva, as 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. Essas capacidades evidenciadas estão expostas no referencial teórico, principalmente nas teorias das bases de diferenciação de produtos de Barney (2007) e na cadeia de valores conceituado por Porter (1985).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou os conceitos de vantagem competitiva, estratégia e capacidades organizacionais apresentados principalmente pelos autores *Barney* e *Hesterly* (2007) e *Porter* (1989). Buscou-se identificar quais as vantagens estratégicas que influenciam na vantagem competitiva do setor alimentício de *food truck*. Aplicaram-se os conceitos desenvolvidos pelos autores citados na análise de entrevista realizada com proprietários de *food truck*, com faixa etária entre 29 e 45 anos, buscando identificar quais os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva nesse setor.

Com a análise dos dados apresentados, conclui-se que foram atingidos os objetivos específicos de definir e conceituar estratégia, vantagem competitiva e *food trucks* e identificar os tipos de estratégias e capacidades utilizadas por empreendedores de *food trucks*.

A partir do problema de pesquisa, foram identificados as capacidades e os recursos que influenciam na estratégia do negócio de *food trucks*: atividade desconhecida, de menor custo, oferta de qualidade com recursos diferenciados e bem desenvolvidos na formulação dos produtos, gerando vantagem competitiva e

satisfação do consumidor. Foi identificada também a utilização de uma cozinha remota, como um recurso facilitador do processo, o atendimento personalizado, feito com o envolvimento do recurso humano e a experiência diferenciada, que colaboram para a vantagem competitiva. Outras questões identificadas, que não estão diretamente tratadas na teoria, foram a importância de manutenção do equipamento, a utilização de redes sociais para divulgação, a parceria entre os concorrentes e a falta de legislação específica. Pode-se afirmar que existem diversos recursos que geram capacidades e vantagem competitiva no negócio de *food trucks*.

É importante citar, como limitação ao desenvolvimento do trabalho, a escassez de bibliografia referente ao assunto de *food truck*.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa, além de qualitativa, quantitativa. Sugere-se a aplicação de questionários em um maior número de *food trucks*, não só com os proprietários, mas, também, com os clientes, permitindo, assim, identificar a situação geral desse tipo de empresário e de seu consumidor, bem como as capacidades e recursos, sob esses diferentes pontos de vista. Assim, o estudo será mais abrangente, considerando as duas vertentes, possibilitando melhor avaliação e tomada de decisões. Espera-se que esses estudos possam contribuir para que novos empreendimentos do tipo se estabeleçam e se desenvolvam.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B, HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: *Prentice Hall*, 2011.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada**. São Paulo: *Bookman Companhia Editora LTDA*, 2009.

GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. As melhores maneiras de formular estratégias. In: PORTER, Michael (org). **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. 7. ed. São Paulo: Editora Campus, pp. 349-362, 1947.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael (org). **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. 7. ed. São Paulo: Editora Campus, pp. 3-11, 1947.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: *Bookman Companhia Editora LTDA*, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: *Prentice Hall*, 2005.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER, Michael (org). **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. 7. ed. São Paulo: Editora Campus, pp. 11-49, 1947.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 20. ed. São Paulo: Editora Campus, 1989.

SPINACÉ, Natália. A invasão dos *food trucks*: febre nos Estados Unidos, os restaurantes sobre rodas começam a ganhar espaço nas ruas brasileiras. **Época**, São Paulo, v. 1, setembro. 2014.

WACK, Pierre. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: PORTER, Michael (org). **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. 7. ed. São Paulo: Editora Campus, pp. 363-394, 1947.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

ANEXOS

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista com os proprietários de *food truck*.



APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS PROPRIETÁRIOS DE
FOOD TRUCK

1. Porque você abriu um *food truck*?
2. Para a abertura de seu empreendimento o que foi levado em consideração? Como funciona o gerenciamento? (organização)
3. Quais os objetivos estratégicos da empresa? Todos os colaboradores têm conhecimento e são engajados para alcançá-los?
4. Quais são os seus principais produtos? Quais os pontos “diferentes” desses produtos que fornecem vantagem competitiva? De onde (recursos e capacidades) vem essa diferenciação?
5. Como funciona a produção? Quais são as vantagens percebidas na produção? (características/complexidade do produto)
6. Como foram escolhidos os produtos? O custo do produto é levado em conta? Os fornecedores? (mix de produtos)
7. Como é a relação com o custo benefício? (valor) O produto que você entrega é compatível com o dos outros *food trucks*?
8. Você considera o seu produto valioso? Por quê? (valiosidade)
9. Você enxerga o porquê de o cliente escolher seu *food truck*? Quais os motivos? (reputação)
10. O que você poderia listar de diferencial competitivo que o seu *food truck* possui e os concorrentes não? (raridade)
11. Como ocorre a escolha dos lugares onde vocês atuam? Existe um planejamento? (localização)
12. Como funciona a divulgação do *food truck* e dos lugares em que vocês atuarão? Os principais clientes são avisados de forma diferenciada? (canais de distribuição/*marketing* de consumo)
13. Com quanto tempo de antecedência vocês procuram divulgar? (*timing* do lançamento)
14. Você acompanha a concorrência? Consegue identificar alguma inovação dela e implementá-las? (imitabilidade). Por outro lado há alguma vantagem em seu negócio que os concorrentes não conseguem imitar?
15. Existe algum canal que vocês utilizam para o cliente manifestar sua opinião? É levado em consideração? (atendimento e suporte)