

## **EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E MARKETING: uma análise no Qoma Food Trailer**

**AMANDA DE ALBUQUERQUE QUEIROGA FREIRE**  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA (IESP)  
amandaqueiroga20@yahoo.com.br

**RODRIGO GONÇALVES LUCENA**  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA (IESP)  
rglucena007@yahoo.com.br

## **Introdução**

As inovações apresentam também significativo papel não somente para as organizações, mas também para a sociedade de maneira geral, tendo em vista que as descobertas realizadas por indivíduos inovadores auxiliam no progresso dessa sociedade e cada vez mais suscita outros empreendedores a desenvolver novas ideias, bem como a necessidade de qualificar outros para também prosperarem com novas soluções aos diversos desafios apresentados (SOUSA, 2006). A comida de rua está espalhado pelo mundo inteiro e recentemente, no Brasil, esse conceito vem sendo cada vez mais explorado e aceito pela sociedade.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Busca-se aprofundar os estudos em relação às iniciativas empreendedoras aliadas à inovação e o desenvolvimento das estratégias de marketing em uma empresa que aproveitou uma oportunidade do mercado, que foi a explosão do segmento de comida de rua, para ampliar sua atuação e obter vantagens competitivas. O problema de pesquisa proposto: Quais são as estratégias de marketing e inovação desenvolvidas pelo Qoma Food Trailer para explorar o mercado?. Tendo como objetivo conhecer as estratégias de marketing e inovação desenvolvidas pelo Qoma food Trailer para explorar o mercado.

## **Fundamentação Teórica**

Cabe aos empreendedores a escolha do caminho que permitirá ao seu empreendimento a obtenção dos melhores resultados dentro das inúmeras opções que podem existir. No que diz respeito ao crescimento, pode ser desde a melhoria nos produtos ou serviços ofertados, como também nos processos produtivos e organizacionais (LONGENECKER, 1997; DORNELAS, 2008).

A inovação pode ser caracterizada pelas habilidades de combinar relações, identificar oportunidades e se beneficiar com elas. Estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (BESSANT; TIDD, 2015).

## **Metodologia**

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, a partir de um estudo de caso único, envolvendo um empreendimento, o “Qoma Food Trailer” atuante na cidade de João Pessoa-PB. A seleção do caso se deu pelo fator acessibilidade e por sua peculiaridade, os entrevistados são proprietários de um consolidado restaurante e decidiram explorar uma oportunidade de mercado, investindo em um Trailer (GODOY, 1995; YIN, 2010).

A principal técnica de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada e o sujeito de pesquisa foi o Chef e proprietário Filipe Rodriguez.

## **Análise dos Resultados**

O projeto do Qoma Food Trailer surgiu através de uma situação imposta pelo ambiente. Há cerca de um ano, houve um grande aparecimento de empreendimentos de comida de rua em João Pessoa, comercializando alimentos, ocorrendo na cidade diversos eventos de comida de rua, com grande procura por parte da população que buscavam alimentos de qualidade a preços acessíveis. A partir da queda do movimento em seu restaurante, e a grande procura por parte dos clientes pelos food trucks, evidenciado pelo o sucesso dos eventos em que participavam, surgiu a necessidade de investir na área.

## **Conclusão**

Depois de seis anos de atuação, tendo uma clientela fiel e uma marca consolidada, o Quintal Restô sofreu uma grande queda na frequência de seus clientes, restando aos seus proprietários buscar alternativas para sobreviver à situação crítica enfrentada, com um trailer equipado com todos os equipamentos mais modernos necessários para oferecer nas ruas pratos da culinária contemporânea com a assinatura do Quintal Restô, para agregar ainda mais valor e diferencial, um iniciativa empreendedora e inovadora para ajudar na sobrevivência e trazendo vantagens competitivas.

## **Referências Bibliográficas**

- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo Corporativo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. Estratégia de marketing. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- LONGENECKER, Justin G. et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. RAUSP, v. 42, n. 1, p. 42-51, 2007.
- SOUSA, J. C. Processo de inovação em abordagem multidisciplinar. Gestão.Org, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2006.

# EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E MARKETING: uma análise no Qoma Food Trailer

## 1 Introdução

As inovações realizam notáveis interferências na maneira como as empresas são administradas. A cada dia surgem novos produtos, novas possibilidades de exploração dos mercados, novos métodos produtivos e gerenciais. Dessa maneira, as organizações contemporâneas têm a gestão da inovação como uma das mais requisitadas responsabilidades de seus dirigentes (SOUSA, 2006).

As inovações apresentam também significativo papel não somente para as organizações, mas também para a sociedade de maneira geral, tendo em vista que as descobertas realizadas por indivíduos inovadores auxiliam no progresso dessa sociedade e cada vez mais suscita outros empreendedores a desenvolver novas ideias, bem como a necessidade de qualificar outros para também prosperarem com novas soluções aos diversos desafios apresentados (SOUSA, 2006).

Sempre foi comum encontrar pelas ruas das grandes cidades a oferta ambulante de alimentação dos mais variados tipos. Desde carrinhos de pipoca, de cachorro quente, salgados em geral, sucos e doces. Hoje em dia, a situação não é diferente, sendo que essa oferta parece cada vez maior. A comida de rua ou o “street food” está espalhado pelo mundo inteiro e recentemente, no Brasil, esse conceito vem sendo cada vez mais explorado e aceito pela sociedade. No entanto, esse conceito de comida de rua apesar de recente em nosso país, há muito já se encontra consolidado no Estados Unidos (FRADE, 2016).

Até o final do século XX, a comida de rua era interpretada como uma comida barata, qualidade duvidosa. No entanto, após a crise americana, em 2009, na qual ocorreu uma grande quantidade de demissões, fechamento de diversas empresas do ramo alimentício fecharam e as oportunidades de emprego diminuíram. O conceito de comida de rua foi uma aposta para as pessoas que estavam desempregadas, imigrantes e também chefs e jovens empreendedores, que buscaram nessa modalidade uma oportunidade de oferecer comida de qualidade com um preço mais baixo (SEBRAE, 2016; FRADE, 2016).

Os *food trucks* são veículos adaptados para a comercialização de alimentos, tornando-se um dos mais prósperos modelos explorados na comida de rua. Trazendo para a realidade nacional, o investimento em *food trucks* é resultado da globalização e da facilidade de viagens, onde os empreendedores tem a possibilidade de investir ou expandir suas atividades e até mesmo iniciar um restaurante (SEBRAE, 2016).

A cidade de São Paulo foi a precursora no país na exploração desse modelo inspirada nas atividades de sucesso já exploradas em Nova Iorque e em outras cidades norte americanas. A partir de então, este movimento espalhou-se pelo restante do país em variadas proporções, transformando-se em tendência e estimulando ações empreendedoras. A aceitação do público foi vertiginosa, buscando nas ruas alimentação com preços acessíveis e aprimorada (SEBRAE, 2016).

Outro fator fundamental para o sucesso dos *food trucks* foi a internet, principalmente as redes sociais, usadas como principal ferramenta de comunicação pelos novos empreendimentos e extensamente compartilhada e comentada pelos usuários.

## 2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Esta pesquisa visa aprofundar os estudos em relação às iniciativas empreendedoras aliadas à inovação e o desenvolvimento das estratégias de marketing em uma empresa que aproveitou uma oportunidade do mercado, que foi a explosão do segmento de comida de rua, para

ampliar sua atuação e obter vantagens competitivas. Desta maneira, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são as estratégias de marketing e inovação desenvolvidas pelo Qoma Food Trailer para explorar o mercado?. Tendo como objetivo conhecer as estratégias de marketing e inovação desenvolvidas pelo Qoma food Trailer para explorar o mercado.

### 3 Fundamentação Teórica

#### 3.1 Empreendedorismo e inovação

O crescimento e sobrevivência no mercado são questões que afligem empreendedores constantemente, independente do ramo de atuação no mercado, que apresenta-se dinâmico e competitivo. O perfil do empreendedor atual requer o desenvolvimento de habilidades e capacidades de inovar, colocar em prática ideias que modifiquem a situação e promovam um diferencial.

Conforme destacado por Longenecker (1997), cabe aos empreendedores a escolha do caminho que permitirá ao seu empreendimento a obtenção dos melhores resultados dentro das inúmeras opções que podem existir. No que diz respeito ao crescimento, pode ser desde a melhoria nos produtos ou serviços ofertados, como também nos processos produtivos e organizacionais.

O empreendedorismo pode ser entendido como um sistema em que um indivíduo ou grupos de indivíduos apostam tempo e dinheiro em busca de oportunidades para criar valor e crescer pela inovação, independentemente dos recursos que controlam (ROBBINS; DECENZO, 2004). Pode ser entendido também como todo o esforço de formação de um novo projeto, que pode ser uma empresa, uma expansão de uma que já existe e até mesmo uma atividade autônoma (GEM, 2015).

Joseph Schumpeter, economista austríaco autor da obra “Capitalismo, socialismo e democracia”, lançado em 1942, relaciona empreendedorismo e desenvolvimento econômico. O autor defende que o sistema capitalista necessita reinventar-se, precisando constantemente que sejam desenvolvidos novos métodos produtivos, produtos e mercados, tendo o empreendedor como possibilitador dessas transformações (POMBO, 2016).

Nessa mesma perspectiva, Dornelas (2008) afirma que o empreendedorismo tornou-se um firme partidário do desenvolvimento econômico. Atividades empreendedoras passaram a servir de suporte para o crescimento econômico, geração de emprego e renda, nos quais diversos estudos vem sendo feitos relacionando o empreendedorismo e a geração de riquezas para as nações. Os resultados dessas pesquisas evidenciam esse fato principalmente em países desenvolvidos.

No entanto, destaca-se que nos países em desenvolvimento como o Brasil, por exemplo, é muito mais comum a existência do empreendedorismo por necessidade, que caracteriza-se pela busca de geração de renda e satisfação de necessidades básicas de sustento, geralmente com negócios informais, elaborados sem planejamento e sem a identificação de segmentos ou nichos de mercado para explorar. É importante que o empreendedorismo de oportunidade seja mais evidenciado, tendo em vista que se baseiam em oportunidades de negócio e estão sempre em busca da inovação, objetivando assim o surgimento de empreendimentos diferenciados e aumento do desenvolvimento (DORNELAS, 2008).

As iniciativas empreendedoras provocam mudanças nos mais variados aspectos, desde econômicos como também relacionados à gestão de pessoas e cultura organizacional. As mudanças organizacionais são convencionalmente chamadas como inovação. Seu conceito não é único, tem apresentado diversas modificações, evoluções e abordagens sob diferentes pontos de vista. No entanto, o consenso pode existir quando os autores defendem que a

capacidade de inovar pode ser considerada como um dos mais significativos aspectos em busca da vantagem competitiva (BARBOSA, 2013).

A inovação pode ser entendida como a concepção e realização de toda e qualquer melhoria desenvolvida pela empresa em relação ao mercado e à concorrência que possa lhe conceder ou manter vantagens competitivas de longo prazo, como também pode ser a concepção de algo novo que alcance objetivos estabelecidos (VRACKING, 1990).

Numa definição mais atualizada, Ram, Cui e Wu (2010, p. 12) consideram a inovação como

... um processo por meio do qual uma ideia, objeto, prática, tecnologia ou processo é criado, reinventado, desenvolvido, difundido, aprovado e utilizado - tendo sido criado internamente ou adquirido / provenientes de agências externas. É novo ou significativamente melhorado com o potencial de criar ou agregar valor para a unidade de adoção.

Percebe-se, portanto, a inovação como a geração de produtos, serviços e processos melhores, que permitem criação de valor e também de novas demandas, novas maneiras de explorar um mercado efetivo. Quando se discutem as características empreendedoras, a inovação é uma das mais comumente evidenciadas, mesmo que estes não sejam os únicos que desempenhem tal atividade e que muitas vezes nem mesmo examinam o processo de como fazem. Estudam o ambiente e todas as suas nuances e se preparam para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças como podem (BESSANT; TIDD, 2015).

A inovação pode ser caracterizada pelas habilidades de combinar relações, identificar oportunidades e se beneficiar com elas. Estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. A natureza da inovação pode ser encontrada no empreendedorismo. Quando uma determinada situação pode ser vista como problemas para uns, pode ser entendido como uma oportunidade para outros, quando se acrescenta visão, esforço, entusiasmo do empreendedor, permitindo assim que boas ideias se transformem em realidade (BESSANT; TIDD, 2015).

Como explicitado anteriormente, pelas múltiplas possibilidades de explorar o tema inovação, os autores mostram que essas tipologias auxiliam no entendimento do termo inovação no que se refere ao que é novo, o quanto é novo e para quem é novo. Pode-se afirmar que a inovação traz grandes contribuições em vários aspectos. Desde o aperfeiçoamento e competição dos países como também para o ser humano, proporcionando qualidade de vida e diversas experiências. Para as organizações, a inovação auxilia a aproveitar oportunidades de mercado, transformar ideias em prática, com a colocação de produtos novos, melhorias em processos e sistemas produtivos e gerenciais, na tecnologia, nos serviços, enfim, nos recursos e capacidades da empresa (BARBOSA, 2013).

A inovação pode, ainda, ser visualizada sob dois aspectos, incremental ou radical. A inovação incremental se utiliza de processos baseados na melhoria contínua que permitem o aprimoramento do que já existe na empresa. Já a inovação radical requer o desenvolvimento de modificações maiores que alteram significativamente a forma como as coisas acontecem (SOUSA, 2006; BARBOSA, 2013; BESSANT; TIDD, 2015).

A gestão da inovação é a procura do entendimento dos elementos que podem influenciar o sucesso ou fracasso de um negócio. Para isso, alguns aspectos precisam ser levados em consideração. Primeiramente, é necessário entender o que se propõe gerenciar, em seguida, captar o como, e então, o porquê e o quando da atividade de inovação. Por fim, é necessário compreender que existe flexibilidade no processo (BESSANT; TIDD, 2015).

Apreende-se, desta maneira, que gerenciar a inovação configura-se na geração de uma boa proposta, no desenvolvimento de boas estratégias e, principalmente, muito aprendizado durante o processo.

### 3.2 Marketing e seus elementos essenciais

No que diz respeito às estratégias de marketing e a utilização do composto de mercado, inicialmente existem três elementos que devem ser considerados: a segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado (BIGGADIKE, 1981; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Ao identificar e selecionar os mercados-alvo, emprega-se o processo de segmentação, que consiste na divisão do mercado total em grupos ou segmentos menores, compostos por pessoas que possuam características, necessidades, gostos e desejos similares a quem serão dirigidos os esforços de marketing capazes de satisfazer as necessidades daquele determinado segmento ou grupo. A segmentação é utilizada como um instrumento para fornecer dados para a tomada de decisões e para melhor definir o composto mercadológico das organizações (LENGLER; VIEIRA; FACHIN, 2002).

Definido o mercado-alvo e, conseqüentemente, da estratégia de marketing apropriada, necessita-se buscar diferenciar e posicionar o produto ou serviço frente à concorrência. A diferenciação “envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa que a distinga das ofertas da concorrência” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 171). As estratégias de diferenciação estão diretamente ligadas às percepções dos clientes com relação ao produto e à concorrência, sendo baseados em qualidades reais ou psicológicas.

O posicionamento diz respeito “à criação de uma imagem mental da oferta de produtos e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 172). Percebe-se, então, que o posicionamento está ligado às percepções, à imagem mental dos clientes com relação aos benefícios proporcionados pelo produto ou serviço, que podem ser reais ou imaginários (GREENLEY, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

As estratégias de marketing representam para as firmas um conjunto de esforços relativos ao produto, preço, praça e promoção no intuito de alcançar vantagem diferencial. Para Greenley (1989), as estratégias de marketing são compostas por cinco elementos: marketing mix, ciclo de vida do produto, divisão de mercado e competição e posicionamento (COOK, 1983). O mix de marketing a ser considerado é composto pelo produto ou serviço (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação integrada de marketing (*promotion*).

O produto é o elemento-chave da oferta de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) e conseqüentemente, da estratégia de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2006; BOONE; KURTZ, 2009). O produto refere-se não apenas a um bem tangível, como pode ser também serviços, idéias, experiências, conceitos e pessoas e até mesmo uma combinação desses elementos. A estratégia de produto torna-se mais eficaz quando trabalhada como “pacotes de atributos físicos (tangíveis), de serviço (intangível) e simbólicos (perceptuais) planejados para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 183). O valor do produto está diretamente ligado à sua capacidade de entregar valor ao cliente através dos benefícios e solução de problemas proporcionados.

O gerenciamento da estratégia de precificação apresenta grandes desafios para a área de marketing. Primeiramente, necessita estar coordenada com as decisões de produto, promoção e distribuição e ainda estar por dentro dos preços da concorrência para se manter competitivo no mercado (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006).

O preço, dentro do mix de marketing, é o elemento mais flexível e rápido de mudar (MESQUITA; LARA, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006), possui uma relação direta com a demanda do consumidor, é o único componente do

composto que resulta em receita e lucros para a empresa e pode servir como indicador de qualidade para o consumidor quando este não tem acesso a outro tipo de informação, considerando o melhor produto aquele de maior valor (FERRELL; HARTLINE, 2006), podendo ser fator decisivo no posicionamento do produto no mercado, definindo o produto, o seu planejamento e a concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Levar o produto ao lugar certo, no tempo correto, na quantidade certa e com o custo mais baixo possível são as metas da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos, representado pelo “P” de praça do *mix* de marketing. Por ser um processo que ocorre nos bastidores, as decisões relativas à distribuição passam despercebidas para os consumidores. É um componente primordial para garantir bons resultados e a sobrevivência da firma. É possível afirmar que com uma ótima distribuição, uma empresa pode superar algumas fraquezas em precificação, produtos e promoção. Mas uma estratégia de distribuição precária certamente irá frustrar os esforços para comercializar um produto de qualidade superior a um bom preço e utilizando uma comunicação de marketing eficaz (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 249).

O último elemento do composto de marketing, a promoção, passou a ser chamado de comunicação integrada de marketing (CIM). O CIM está relacionado ao uso de variadas atividades promocionais (propaganda, promoções de vendas, eventos, experiências, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto) de forma estratégica e coordenada com o intuito de informar, persuadir e lembrar os consumidores atuais e potenciais sobre os produtos e marcas comercializadas pela empresa (KOTLER; KELLER, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2006; QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008).

Para o sucesso da CIM é imprescindível haver harmonia e conformidade de suas mensagens e todos os outros componentes do *mix* de marketing, tendo em vista que, a partir da integração de todas as atividades, a empresa consegue atingir os clientes certos de modo correto, reduzindo custos com a aplicação de recursos promocionais eficientes e adequados (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Destarte, as estratégias de marketing podem ser compreendidas como um padrão de decisões integradas de uma organização que especificam suas escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de valor aos clientes em intercâmbio com a organização, permitindo o alcance de seus objetivos específicos. (VARADARAJAN, 2010). Apreende-se, portanto, que as estratégias de marketing estão amplamente presentes nas organizações, atuando tanto no contexto interno como também externamente, influenciando as decisões, a percepção e enfrentamento das mudanças, nas relações com os clientes, *stakeholders* e outras empresas, sempre em busca do alcance dos objetivos empresariais, bem como da vantagem diferencial competitiva.

#### 4 Metodologia

A partir do objeto de pesquisa proposto neste trabalho e pela preocupação com o processo de pesquisa e o entendimento do fenômeno como um todo na sua complexidade, a estratégia metodológica desenvolvida neste trabalho foi uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, a partir de um estudo de caso único, envolvendo um empreendimento, o “Qoma Food Trailer” atuante na cidade de João Pessoa-PB. A seleção do caso se deu primeiramente pelo fator acessibilidade e por sua peculiaridade, já que os entrevistados são proprietários de um consolidado restaurante e decidiram explorar uma oportunidade de mercado, investindo no Trailer (GODOY, 1995; YIN, 2010).

A principal técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, utilizada como um guia para auxiliar o entrevistados na condução da pesquisa, baseado num roteiro de

tópicos elaborados a partir do referencial teórico. Foi entrevistado o proprietário do Qoma Food Trailer, o chef de cozinha Filipe Rodriguez. A entrevista ocorreu em Maio de 2016, teve duração de uma hora e foi gravado o áudio em meio digital para facilitar o processo de análise. Foi realizada também uma pesquisa documental em fontes secundárias, como revistas, jornais e internet para recolher informações a respeito do empreendimento. Com relação à análise dos dados, foi realizada à luz da fundamentação teórica desenvolvida, onde buscou-se interpretar e deduzir os dados coletados em busca de identificar significados, percepções em entedimentos que auxiliassem à compreensão do problema de pesquisa estabelecido.

## 5 Análise dos resultados: O caso Qoma Food Trailer

### 5.1 Iniciativa empreendedora e os tipos de inovação do Qoma Food Trailer

A trajetória empreendedora do Chef Filipe Rodriguez começou em 2010, quando abriu juntamente com a Chef Marcela Rodriguez, sua esposa, o Quintal Restô. Ambos os chefs são graduados em Turismo pela Faculdade de Ensino Superior – IESP e se especializaram na área de gastronomia, concluindo o curso de cozinheiro profissional e confeitaria no Senac, em Natal, e o de Cozinheiro Chef Internacional e Sommelier no Senac Águas de São Pedro, em São Paulo.

O Quintal Restô é um espaço idealizado pelos chefs que busca oferecer um ambiente diferente e inovador, com o objetivo de reunir amigos e através de indicações, criar um grande ciclo de amizades e transformá-lo em um ponto de encontro. Seu modo de funcionamento é diferentes dos restaurantes tradicionais, funciona apenas sob reservas. O cliente deve ligar com antecedência de no mínimo cinco dias para garantir uma vaga.

O restaurante tem capacidade para atender cerca de 40 pessoas por noite, tornando o serviço exclusivo e customizado. O menu segue a tendência “confidence”, ou seja, o cardápio fica a critério dos chefs. O cliente informa no ato da reserva as suas restrições alimentares e saberão o que vão comer apenas na hora que chegam ao restaurante que serve o entrada, dois pratos principais e e sobremesa. A cartela de bebidas é variada, desde água, whisky, refrigerantes e vinhos das mais variadas safras e regiões do mundo para harmonizar com o pratos.

O projeto do Qoma Food Trailer surgiu através de uma situação imposta pelo ambiente. Há cerca de um ano, houve um grande aparecimento de empreendimentos de comida de rua em João Pessoa, desde bicicletas (*food bikes*) comercializando alimentos como também outros veículos adaptados como Kombis e furgões, ocorrendo na cidade diversos eventos de comida de rua, com grande procura por parte da população que buscavam alimentos de qualidade a preços acessíveis.

A partir da queda do movimento em seu restaurante, em outros estabelecimentos do mesmo segmento na capital e a grande procura por parte dos clientes pelo *food trucks*, evidenciado pelo o sucesso dos eventos em que participavam, surgiu a necessidade de investir na área. Tal situação pode ser comprovada no discurso do entrevistado:

...a ideia do Qoma foi depois da invasão dos food trucks aqui em João Pessoa. Eu nunca tinha pensado em abrir um *food truck*, um *Trailer*, enfim. Mas como houve essa invasão, essa moda, que é uma moda antiga, mas que veio pra João Pessoa faz um ano, um ano e meio. Quando começou essa invasão de *food trucks*, um atrás do outro, mexeu com o movimento do restaurante, especificamente o nosso, o Quintal Restô. Mexeu mesmo, prejudicou. Antigamente, a gente abria de segunda a sábado, terça a sábado e passou a abrir um dia na semana, passou nem a abrir um dia na semana. E a gente sem saber o que estava acontecendo. Quando olhávamos para os *food trucks*, lotados... Todos os donos de restaurantes amigos nossos reclamando da mesma coisa, o movimento morreu. (FILIPE RODRIGUEZ).



O empresário começou a investigar a área, fez pesquisas, viajou para Campina Grande, Recife e Natal atrás de ideias. Foi, juntamente com a esposa visitar a considerada como a melhor empresa de food trucks do nordeste, gostaram e mandaram executar, sem plano de negócio, sem projeto, sem orçamento nenhum. Esse passo dado mostra a iniciativa empreendedora do chef. Apesar de ser uma reação a uma condição imposta pelo ambiente, trazendo a literatura de referência, que diz que o empreendedor é aquele que assume riscos, que busca a inovação e colocação em prática de idéias que propiciem a sobrevivência (LONGENEKER, 1997, ROBBINS, DECENZO, 2004).

No entanto, ao abrir um novo negócio sem fazer uma análise prévia do mercado, realização de um plano de negócios vai de encontro com inúmeros autores que defendem o planejamento estratégico e os princípios que regem as iniciativas empreendedoras. O planejamento direciona as atividades da empresa de modo que auxilie no processo de tomada de decisão e evitar incertezas (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012). Ainda com relação à ausência de planejamento das estratégias praticadas pelo proprietário do Qoma, tal situação corrobora com os achados de Mintzberg, Waters (1982; 1985); Mintzberg, Alhstrand; Lampel (2000) e Quinn (2001), quando defendem que a estratégia também pode ser formulada por outros meios que não o planejamento.

A estrutura do trailer foi encomendada, mas teve um atraso de dois meses na entrega. Seria para inaugurar no dia 02 de janeiro de 2016, em um condomínio de luxo que está com lotes à venda, localizado na praia de Ponta de Campina, em Cabedelo. O empreendimento funcionou como showroom do loteamento e também um Food Park, chamado Villas Life. Porém, o funcionamento do Trailer só veio a acontecer no dia 16 de fevereiro. Trazendo a literatura para essa questão, mostra-se novamente quem nem sempre as estratégias pretendidas são realizadas (MINTZBERG, ALHSTRAND; LAMPEL, 2000).

A inovação aconteceu também na forma como o trailer foi inaugurado. A maioria dos estabelecimentos do mesmo tipo usam espaços privados compartilhados com outros *food trucks* e *food bikes*. No caso do Qoma, foi montada toda uma estrutura de lounge e música ao vivo no Showroom da Construtora Alliance, no bairro Altiplano e todos os esforços de comunicação voltados para a sua promoção relacionava o Qoma como o Trailer do restaurante Quintal Restô, gerando grandes expectativas no público que já conhecia o estabelecimento.

Quando foi o dia do lançamento do trailer, a expectativa do Qoma nas ruas, parecia que o Quintal Restô estava abrindo outro restaurante mesmo, de fato... Fizemos o lançamento no Showroom da Construtora Alliance, atingiu um público enorme... bombou no primeiro dia, no segundo, no terceiro, na primeira semana. Na segunda semana, bombando, então pronto, o negócio deu certo. Mas deu certo não por que era um food truck, mas por que era o truck do Quintal. Eu já conseguia ver isso na frente, por isso que eu mandei fazer, senão eu não teria feito... todos os dias o Qoma está cheio, desde que a gente abriu até agora o Qoma tem movimento grande. Então foi uma sacada boa em cima da necessidade que a gente viu... Através da crise que a gente observou e enxergou o negócio... A gente vislumbrou que um *food truck* do Quintal nas ruas seria acessível àquela pessoa que não pode mais pagar R\$140,00 por pessoa, mas pode pagar R\$ 30,00, R\$ 40,00 (FILIPE RODRIGUEZ).

Sobre a proposta inovadora, o chef Filipe comenta ainda que

É a mesma proposta do Quintal (Restô), só que nas ruas, com atendimento excelente, cozinha excelente, a qualidade da comida boa e o papel do chef lá também. Mais uma vez foi, uma iniciativa pioneira em João Pessoa. *Food truck* tem, mas um *food truck* com um atendimento de um garçom, com música ao vivo, com um lounge, não existe. Então, a gente trouxe mais uma vez uma inovação que mexeu com todos os *food trucks* em João Pessoa.

Diante da situação apresentada, pode-se constatar que a iniciativa empreendedora do chef Filipe Rodriguez identifica-se mais com o que se denomina empreendedorismo de oportunidade, tendo em vista que baseou-se em aproveitar uma situação imposta pelo ambiente e que este tipo de negócio estão sempre em busca da inovação, e que estimulam o crescimento econômico (DORNELAS, 2008).

Com relação aos desafios vivenciados operação do trailer, as mais complicadas são as tarefas de estacioná-lo nos locais que funcionarão, principalmente em lugares com trânsito muito movimentado e depois, de madrugada, retornar para a garagem. Outro fator é o acesso à água. Apesar de ter uma caixa d'água no teto, esta é pequena, necessitando de um ponto de água no local para abastecer. Nos lugares que não possui, se torna uma grande dificuldade. O Trailer não possui freezer, apenas refrigeradores, então precisam abastecer com gelo todos os dias para as bebidas. Existem dificuldades também relacionadas aos outros estabelecimentos que comercializam alimentos que não são receptivos à nova concorrência.

Quando questionado sobre o que o Qoma trouxe de novo para a área, o Chef Filipe destacou o serviço de garçom que dá um apoio, a equipe de funcionários que é bem grande, são 6 ao todo, música ambiente, cadeiras e mesas para os clientes. Enfatiza ainda que é a mesma comida servida no Quintal Restô, sendo que por um preço acessível.

Com relação à concorrência do Qoma Food Trailer, na opinião de Filipe Rodriguez não existe um concorrente com a mesma proposta de pratos, de cozinha contemporânea servindo lagosta, camarão, pato, por exemplo. Mas, com relação à lanches, destacou a Sonho Doce Sobre Rodas, por ser uma renomada doceria da cidade que também montou um *truck* e a Kombi da Esquina, *truck* do conceituado restaurante português Tasca da Esquina, como aquele que mais se assemelharia à proposta do Qoma, mas dentro da tipicidade da culinária portuguesa.

Dentro da perspectiva da inovação, foi possível apreender no caso do Qoma Food Trailer, que os principais tipos de inovação desenvolvidos estão relacionados a produtos, no que diz respeito à elaboração e introdução de novos produtos e serviços, e também às mudanças no contexto em que os produtos ou serviços da empresa foram introduzidos. Ou seja, não mais em um restaurante fixo com menu *confiance*, para um serviço mantendo a alta qualidade dos produtos oferecidos e novidades no cardápio, como por exemplo, os hamburguers, nas ruas da cidade de João Pessoa (BARBOSA, 2013).

## 5.2 Principais estratégias de Marketing desenvolvidas pelo Qoma Food Trailer

No que diz respeito às estratégias de marketing desenvolvidas pelo Qoma Food Trailer, a análise se deu nos elementos relacionados à produtos e serviços, precificação, características do composto distribuição, ações de comunicação, segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado.

No que se refere à segmentação de mercado, o Qoma Food Trailer busca atender uma clientela variada, desde jovens a adultos que pertencem à classe média e a alta da sociedade, que valoriza os produtos que oferecem. Em sua maioria, são clientes que frequentam o Quintal Restô ou aqueles que tem vontade de frequentar, mas muitas vezes não podem pagar o valor de R\$ 140,00 por pessoa, mas que no *truck* pode obter um boa experiência gastronômica gastando bem menos.

E quanto aos diferenciais apresentados, o primeiro a ser destacado foi a questão da qualidade da comida “na rua”, num ambiente sem estrutura de um restaurante, mas com os equipamentos e pessoal que possuem é possível oferecer comida de qualidade. Outros aspectos enfatizados estão relacionados a estrutura do *truck*, que dispõe de equipamentos que atendem às necessidades de uma cozinha profissional e também ao atendimento, com a presença de um garçom que recepciona os clientes e explica o menu do dia, dando uma maior

customizada no atendimento. O menu também é bastante diferenciado. Além dos tradicionais hamburguers gourmet, elaboram sanduíches com ingredientes mais refinados como salmão e cogumelos. Oferecem também risotos, massas finas, sobremesas finas e entradas sofisticadas, juntamente com opções variadas de bebidas, com cervejas importadas e espumantes.

Quanto ao posicionamento de mercado, o chef Filipe deseja que o Qoma Food Trailer seja visto como o melhor, querem se tornar referência em termos de comida de rua dentro do mercado da região. Tanto que isso influenciou na sua decisão de não participar de *foodparks*, pois não quer ser mais uma opção dentre muitos *trucks* a ser escolhidos num espaço, mas sim a primeira escolha do cliente quando este desejar comer fora de casa. Vale ressaltar ainda que essa opção de não participar de *Foodparks* pode ser considerada também uma estratégia de diferenciação.

Assim como a diferenciação de produto e posicionamento de mercado, a determinação do segmento de mercado a ser trabalhado, torna-se importante para a empresa poder oferecer o produto adequado ao cliente certo, alcançando assim, o sucesso empresarial (GREENLEY, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; LENGELER, VIEIRA; FACHIN, 2002).

Quanto aos produtos oferecidos, como já foi dito anteriormente, procura-se oferecer uma cardápio diversificado, de comidas de finalização rápida, sem ser *fast food*. Mas com pratos que vão desde hamburguers e cachorro quente gourmet a pratos mais diferenciados como risoto de limão siciliano e lagostas salteadas. Os alimentos podem até ter um preparo mais demorado, que é feito anteriormente, utilizando a cozinha do Quintal Restô como ponto de apoio para isso e quando estão nas ruas, o serviço não pode demorar mais de 15 minutos para ser executado e chegar ao cliente com todo o sabor e temperaturas corretas, para que o cliente saia satisfeito. De modo geral, apreende-se que o produto ofertado pelo Qoma Food Trailler é a experiência de consumir alta gastronomia de um modo mais acessível.

É feita uma planilha e acompanhamento dos pratos que mais tem procura, e estes são fixados, como carros-chefe. A ideia deles é oferecer um prato novo por semana e essas novidades criam muito interesse no clientes. Com isso, pode-se confirmar com a literatura de referência que defende a ideia de que entregar valor ao cliente é um dos principais conceitos de marketing, apresentando-se também como fonte vantagem competitiva (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

Os preços praticados, de acordo com o observado, foi possível perceber que levaram em consideração o público, quanto ele estava disposto a pagar, como também os preços praticados pela concorrência, para que não fiquem totalmente discrepantes e também os custos envolvidos em sua produção. Mesmo que o sanduiche tenha um custo baixo, por exemplo, não pode deixar o preço dele baixo demais, para não causar desconfiança em sua qualidade e nem desmercer os outros pratos. Estas estratégias de precificação encontradas corroboram com a opinião de Kotler e Armstrong (2003) e Ferrell e Hartline (2006), quando se referem que as organizações devem estar por dentro dos preços aplicados pela concorrência para que a empresa possa estabelecer ações que a mantenham competitiva no mercado, sem contar ainda que os preços também são determinantes para o posicionamento do produto no mercado e precisa ser financeiramente interessantes para as organizações.

Na comida de rua, as questões ligadas às estratégias de distribuição apresentam um desafio, tendo em vista que precisam ser feitas negociações e parcerias com estabelecimentos privados para que possam “estacionar” em frente aos estabelecimentos e iniciar suas operações. Uma parte dos comércios encontra-se disposta a estabelecer essas parcerias, pelo fato de que trazem certa visibilidade, pois a divulgação que é feita em torno da programação onde o trailer vai funcionar promove o seu negócio também, agregando valor. Os pontos mais

buscados pelo Qoma Food Trailer são os bairros localizados na praia, onde o público do Quintal Restê mora, frequenta, criando toda uma sinergia.

Quanto às questões de logística e suprimento, a preparação é feita na cozinha do Quintal Restê e abastecem as geladeiras do truck. Como não possuem freezer, é necessário abastecer caixas térmicas com gelo para resfriar e manter as bebidas que serão servidas. Outra questão a ser analisada quanto ao estacionamento é o acesso à água e energia, para que as atividades possam ser desenvolvidas da melhor maneira, por isso que o estabelecimento de parcerias é tão importante. A literatura reforça que de nada adianta ter um bom produto, um bom preço se o produto ou serviço não estiver disponível corretamente para os seu público alvo, as estratégias de distribuição precisa estar coerentes com todos os outros elementos de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Por fim, as estratégias de comunicação desenvolvidas pelo Qoma Food Trailer, assim como a maioria dos seus concorrentes é a utilização do marketing digital. Todos os seus esforços de comunicação relacionados à propaganda, publicidade, promoções de vendas convergem para as redes sociais. Possuem uma página no Facebook e no Instagram. A outra ferramenta que se utilizam, esta sendo a mais importante na opinião do empreendedor, é a propaganda boca a boca. Ou seja, a recomendação de pessoas conhecidas e também a opinião de outros consumidores publicadas nas redes sociais. Para tal fim, utilizam-se dos serviços de uma empresa terceirizada de Marketing Digital que faz todo o trabalho de *social media* do Qoma Food Trailer, trabalhando sempre com atualizações diárias e postagens de informações pertinentes para o seu público-alvo, trazendo assim sinergia e confiabilidade nas informações prestadas ao público.

## 6 Conclusão

A competitividade empresarial é fato notório e deve ser enfrentado com grande seriedade pelas organizações, assim como a oferta de produtos e serviços que atendam às diferentes necessidades e desejos dos consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes e cientes de seu poder perante o mercado.

O desenvolvimento de um país depende, dentre outros muitos fatores, das transações econômicas advindas do comércio de bens e serviços. Por isso, as iniciativas empreendedoras são tão importantes. Além do desenvolvimento econômico, pode proporcionar também questões como realização profissional, especialização e autonomia para os indivíduos que desenvolvem seus próprios empreendimentos, seja para o sustento de sua família como para desenvolver novas ideias e práticas.

Independente do tipo de empreendedorismo praticado, é necessário destacar a importância dele para a sociedade como um todo e principalmente, criar formas de incentivar sua prática. O presente trabalho buscou compreender as atividades desenvolvidas por uma nova empresa do segmento de alimentos e bebidas atuante no mercado de comida de rua.

Este mercado de comida de rua, mesmo tão antigo, hoje está sendo visto com novos olhos por parte da população em geral, como também por parte dos empresários. Não mais carrinhos oferecendo comida popular como pipoca, sorvete, algodão doce, batatinha frita e espetinhos, muitas vezes de origem e qualidade duvidosa. A área se vinculou para o que passaram a chamar de gourmet, onde a preocupação centrou-se no aspecto de novidade e também características dos produtos oferecidos.

Com a recessão econômica vivenciada no Brasil nos últimos tempos, viu-se uma grande explosão da quantidade de empreendimentos focando em oferecer alimentos e bebidas nas ruas. São oferecidos os mais diversos tipos de produtos tidos como tradicionais como a pipoca, brigadeiros, dindin, saladas de frutas, salgadinhos, cachorro quente entre outros sendo

que com uma nova roupagem ou inovações na forma como são vendidos, apresentados e também nos insumos utilizados.

O interesse pelo tema foi despertado com o grande aparecimento de *food trucks* no mercado gastronômico e as mudanças ocorridas, provocando inúmeras indagações sobre a extensão dessa atividade, se seria uma tendência com uma perspectiva mais duradoura ou apenas uma moda passageira. Questões como a informalidade, a gestão familiar de negócios com pouca profissionalização e formalização das relações trabalhistas, até que ponto esses elementos contribuiriam para a longevidade e crescimento da área e conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico do país.

Dentre as muitas possibilidades, buscou analisar as estratégias de marketing e inovação desenvolvidas por empresas que já existiam e passaram a aproveitar a ameaça de entradas de produtos substitutos no mercado como uma oportunidade de inovar, se colocando também nas ruas. Tendo o Qoma Food Trailer como caso de análise, foi possível conhecer a trajetória empreendedora do chef Filipe Rodriguez, que juntamente com sua esposa, criou o Restaurante Quintal Restô em 2010, trazendo a inovação de apenas funcionar sob reservas com menu *confiance*. Depois de seis anos de atuação, tendo uma clientela fiel e uma marca consolidada, o Quintal Restô sofreu uma grande queda na frequência de seus clientes, restando aos seus proprietários buscar alternativas para sobreviver à situação crítica enfrentada.

A solução foi entrar também na área de comida de rua, com um trailer equipado com todos os equipamentos mais modernos necessários para oferecer nas ruas pratos da culinária contemporânea com a assinatura do Quintal Restô, para agregar ainda mais valor e diferencial. Tendo como público os jovens e adultos das classes A e B, o Qoma Food Trailer possui um menu semanal extenso e variado, se comparado aos demais *trucks*, buscando sempre trazer novidades e pratos mais sofisticados que são servidos em restaurantes adaptados para serem ofertados e servidos nas ruas. Buscando se destacar através de um atendimento exclusivo, com conforto para os clientes e ser referência em comida de rua da região. Outra questão interessante a ser destaca é o uso exclusivo das redes sociais para divulgação de suas atividades e a grande utilização da propaganda boca a boca, que mostrou-se como uma eficaz ferramentas desde a experiência com o Quintal Restô e continua sendo positiva com o truck.

A experiência e conhecimento do empreendedor frente ao mercado em que atua mostrou-se de grande valia para que buscasse inovações e estratégias para sobreviver nesse mercado. No entanto, seria interessante que fosse elaborado um plano de marketing para auxiliar nas gestão dos negócios e possibilitar o crescimento da empresas.

Como sugestões para novas pesquisas, pode-se trabalhar o tema sob o ponto de vista de outras linhas teóricas como processo de formação de estratégia e mudança organizacional, mas também sob o ponto de vista dos consumidores como sujeitos de pesquisa, investigando mais a fundo o comportamento destes consumidores, suas intenções e expectativas acerca do ramo, para ver mais acuradamente se será uma moda passageira ou um elemento que tem possibilidades de maior longevidade, independente da instabilidade econômica que o país atravessasse.

## Referências Bibliográficas

- BARBOSA, R. A. **Estratégias de inovação à luz da visão baseada em recursos**: um estudo na EMBRAPA. Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA. João Pessoa, 2013.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy of Management**, v. 6, n. 4, p. 621-632, 1981.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

COOK, V. J. Jr. Marketing Strategy and Differential Advantage. **Journal of Marketing**. v. 47, n.2, p. 68-75, Spring, 1983.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FRADE, P. A **expansão global da comida de rua e sua importância**. Disponível em: <http://www.petitgastro.com.br/a-expansao-global-da-comida-de-rua-e-sua-importancia/> Acesso em 04 abr. 2016.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2014. <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014%20relat%C3%B3rio%20executivo.pdf>> Acesso em 04 abr. de 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p.57-63, São Paulo, 1995a.

GREENLEY, G. E. An Understanding of Marketing Strategy. **European Journal of Marketing**. v. 23, n. 8, p. 45-58, 1989.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

KOTLER; P. ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. Pearson Prentice Hall, 10th ed., 2003.

LEGLER, J. F. B.; VIEIRA, M. M. F.; FACHIN, R. C. Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen. **RAE**, v. 42, n. 4, p. 84-92, 2002.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. **RAUSP**, v. 42, n. 1, p. 42-51, 2007.

POMBO, A. A. R. **O que é ser empreendedor**. [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf) Acesso em Abril de 2016.

QUEIROZ, T. S.; SOUZA, T.; GOUVINHAS, R. P. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. v. 9, n. 3, p. 58-84, 2008.

RAM, J.; CUI, B.; WU, M. The Conceptual Dimensions of Innovation: A Literature Review. **International Conference on Business and Information**, Sapporo, Japan, 3rd-5th July, 2010.

ROBBINS, S.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Pearson, 2004.

SEBRAE. **Food Truck: Modelo de negócio e sua regulamentação**. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/32748b6a9b2d815bb459a3574ca39872/\\$File/5335a.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/32748b6a9b2d815bb459a3574ca39872/$File/5335a.pdf) > Acesso em 04 abr. 2016.

SOUZA, J. C. Processo de inovação em abordagem multidisciplinar. **Gestão.Org**, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2006.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of marketing Science**, Greenvale, v. 38, n. 2, p.119-140, April, 2010.

VRAKKING, W. J. The Innovative Organization. **Long Range Planning**, v. 23, n. 2, p. 94-102, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.