

A TENTATIVA DE REINVENÇÃO DE ORGANIZAÇÕES NO MERCADO DE LAN HOUSE NA CIDADE DE SANTOS, SÃO PAULO**THE REINVENTION ATTEMPTS OF ORGANIZATIONS IN THE CYBERCAFE BUSINESS IN THE CITY OF SANTOS, SÃO PAULO, BRAZIL**Brenno Mendes da Silva Rodrigues¹Daniela Ferreira Braz Silva¹Giuliano Augusto Barreiro Seguro¹Alexandre Silva de Barros²José Alberto Carvalho dos Santos Claro³**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo, por meio de uma abordagem de estudo de caso múltiplo, (i) identificar os principais motivos para a redução do número de *lan houses* no Brasil e (ii) verificar o que as empresas atuantes nesse setor estão realizando para se adaptar a esse novo cenário. Investigaram-se três *lan houses* situadas na cidade de Santos/SP, examinando-se as principais estratégias de negócios por elas adotadas, bem como as formas como essas últimas estão sendo aplicadas. Foi possível constatar quais são as principais forças e ameaças que vêm afetando negativamente o setor e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelas organizações envolvidas para permanecer operantes.

Palavras-chave: *Lan house*. Cinco forças. Estratégia de negócio. Enfrentamento de negócio.

ABSTRACT

This study aimed to identify, through a multiple case study approach, (i) the main reasons for the reduction of the number of cybercafes in Brazil and (ii) what the companies acting in this sector are doing to adapt themselves to this new scenario. We investigated the key business strategies, adopted by three internet cafes located in the city of Santos/SP, and examined the ways in which these strategies are being applied. It was possible to identify the main strengths and threats that have been negatively affecting the sector and the coping strategies used by the involved organizations to remain in business.

Keywords: Cybercafé. Internet café. Five forces model. Business strategy. Business coping.

1. INTRODUÇÃO

As *lan houses*, cujo conceito, na primeira década do milênio, era o de um local com computadores equipados com jogos, ligados em rede e com conexão *internet* de banda larga, surgiram para ocupar uma lacuna no mercado, decorrente da combinação do alto custo do acesso à

¹ Graduando em Administração pela Universidade Católica de Santos.

² Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos (2007).

³ Professor Adjunto Nível A. I. de Administração, com Dedicção Exclusiva, na UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo, Campus Baixada Santista, IMar - Instituto do Mar, Departamento de Ciências do Mar (DCMar).

internet de alta velocidade em casa com à crescente sofisticação e demanda computacional dos jogos *online*. Passou a ser atraente a possibilidade de dispor de bons equipamentos e uma *internet* rápida num estabelecimento em que se podia pagar por hora (ECHEGARAY, 2003). Chegou-se a considerar esse espaço como uma extensão do ambiente familiar, principalmente, entre aqueles que o usavam para jogos virtuais (MARÇAL; FONSECA; GUERRA, 2006). Uma matéria veiculada no jornal O Estado de São Paulo, em 2008, mostrou que as *lan houses* eram os principais pontos de acesso à *internet* dos brasileiros (CRUZ, 2008), porém dois anos mais tarde, o próprio jornal alertava para o declínio deste mercado (MARTINES, 2010). O que ocorreu nesse período, motivando a mudança do enfoque dessas duas matérias foi a base inicial deste trabalho: questionou-se as razões de algumas *lan houses* terem-se mantido rentáveis, enquanto outras sucumbiam às mudanças de cenário. Decidiu-se estudar o mercado de *lan houses*, determinando que forças (externas ou internas) e quais atividades foram responsáveis pelas mudanças nesse segmento de negócio.

Com esse objetivo principal, analisou-se o mercado de *lan houses* na cidade de Santos/SP, usando-se pesquisa de campo, concretizada por meio de estudo de caso múltiplo. O método se caracteriza como qualitativo e exploratório, em virtude do conhecimento limitado sobre o mercado de *lan houses* e suas características, principalmente no recorte definido. Como objetivos secundários têm-se: (i) verificar quais forças afetam o segmento de mercado envolvido; (ii) verificar se há variáveis que contribuam para que algumas *lan houses* se mantenham operantes, e identificar quais são elas; (iii) identificar as particularidades dessas pequenas empresas durante o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico; e (iv) verificar se estas *lan houses* estão oferecendo serviços adicionais e, em caso afirmativo, quais são.

Observando o mercado de *lan houses*, pressupõe-se que enfrenta dificuldades, e que tal fato se deve a forças que o afetam negativamente, especialmente a substituição por produtos (computadores, *tablets* e celulares) e serviços (acesso à *internet*) a preços decrescentes, tornando os acessíveis a cada vez mais clientes: à medida que as pessoas passam a ter acesso à *internet* em casa, o serviço básico oferecido pelas *lan houses* torna-se desnecessário. Nesse cenário, as empresas envolvidas estão mudando seu perfil, buscando serviços complementares (OLHAR DIGITAL, 2011). Justifica-se entender como esse segmento utiliza seus recursos e sobrevive à adversidade no ambiente competitivo.

Este artigo, em sua primeira seção, aborda os conceitos de estratégia, seus tipos e sua aplicação à administração, e as *cinco forças* e a *cadeia de valores* de Porter (1986; 1989). Desenvolvem-se os fundamentos ligados ao mercado das *lan houses*, suas características, seu histórico e seu desenvolvimento frente às tendências de mercado. A segunda seção apresenta o resultado da pesquisa realizada em três *lan houses* na cidade de Santos, apoiada na cadeia de valores, e cruza as atividades realizadas com as não realizadas entre as três concorrentes. As considerações finais relatam as principais forças que dificultam o desenvolvimento do mercado das *lan houses* e como elas estão lidando com isso. Indicam-se também as atividades que estão agregando valor às empresas e como tais atividades podem ser utilizadas como ferramenta para alavancar os negócios e o sucesso no segmento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com relação à *estratégia*, foram utilizados os conceitos iniciais propostos por Sobral e Peci (2008), Wright, Kroll e Parnell (2000) e, especialmente Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), que a definem como *um conjunto integrado e coordenado de ações que tem como seu objetivo explorar as competências da organização e, por meio delas, ganhar vantagem competitiva*. Independente do entendimento que a definição de estratégia possa trazer, ela vai estar sempre relacionada com mudanças, desempenho e posicionamento das empresas, em busca de seus objetivos e resultados (GONÇALVES, 2001). Em síntese, considera-se que a administração baseada na estratégia é composta por partes coesamente reunidas de decisões e ações, voltadas para obtenção de resultados satisfatórios da empresa, depois de conhecidas situações/análise de mercado. As estratégias precisam ser constantemente analisadas com relação à missão e visão da empresa para se certificar que estão atendendo seu propósito, visto que a razão da administração estratégica é criar valor para seus acionistas através da satisfação das necessidades e expectativas da empresa (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000). Há estudos recentes que se podem ser alvo de leitura aprofundada sobre os conceitos de planejamento (TACINI; MONTINI; PEÇANHA, 2014) e de estratégia (ALMEIDA; FÉLIX; GUARIDO FILHO, 2013; ALMEIDA *et al.*, 2012; COLLA; MARTINS; KATO, 2012; KNOFF *et al.*, 2014; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; METTE; DAMEDA; MATOS, 2013; OLIVEIRA; WALTER; BACH, 2012; SEHNEM *et al.*, 2012; TOALDO *et al.*, 2013; WALTER; BACH; BARBOSA, 2012a; WALTER; BACH, 2013; WALTER; BACH; BARBOSA, 2012b; WALTER; SILVA, 2008).

De acordo com Sobral e Peci (2008), o processo de planejamento estratégico está dividido em cinco partes: *diagnóstico, análise, formulação, implementação e controle*. As estratégias genéricas são divididas em *liderança em custo, diferenciação e enfoque* ou *alta segmentação* (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2011; PORTER, 1986). De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) e Porter (1986), a análise do ambiente externo é valiosa para que as empresas não sofram uma ambiguidade de informações que dele venham de forma turbulenta, pois, muitas vezes, elas podem vir incompletas ou distorcidas. Para Porter (1986), *a essência da estratégia é a competição*, que não se refere apenas ao cuidado que as empresas têm que ter com seus concorrentes: economia, clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e também os produtos substitutos estão nela envolvidos.

O estado de competição apresenta cinco forças básicas, apresentadas por Porter (1986; 1989): poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de novos entrantes e o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes. Segundo Tuleski (2009), a rivalidade entre os concorrentes fica óbvia nas disputas pelo menor preço, nas campanhas de *marketing* e no aumento do número de produtos oferecidos, visando a conquistar uma maior fatia do mercado. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) afirmam que a cadeia de valores é uma importante ferramenta de análise, pois verifica as partes da organização que agregam valor e aquelas que não agregam. De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva depende da cadeia de valores. Entretanto, ele ressalta que tal vantagem não pode ser observada em sua totalidade, pois engloba as atividades principais e secundárias. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) ainda dizem que as atividades primárias são divididas em cinco categorias, cada uma das quais pode ser dividida em uma sequência de tarefas distintas e dependentes da indústria particular, bem como da estratégia empresarial: logística interna, logística externa, operações, *marketing* e vendas, e serviços. As atividades de apoio proporcionam o suporte necessário para que as atividades primárias aconteçam (MAGRETTA, 2012) e podem ser divididas em quatro categorias: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura (PORTER, 1989). Apesar de as atividades de valor serem base da vantagem competitiva, a cadeia de valor constitui um sistema de atividades interdependentes, um sistema de elos que a todas interliga. A vantagem competitiva poderá ser estabelecida, através dos elos, de duas maneiras: otimização e coordenação. Eles, frequentemente, refletem *trade-offs* entre atividades para obter o mesmo resultado global (PORTER, 1989).

Lan house é a denominação dada no Brasil para um estabelecimento comercial em que são oferecidos serviços de acesso à *internet* e jogos (LEMOS; MARTINI, 2010), o que internacionalmente é conhecido como *internet cafe* (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PEDROSA; MAMEDE-NEVES, 2012) ou *cybercafé* (BARBOSA, 2013). O conceito de *lan house* surgiu na década de 1990 (LIFF; STEWARD, 2003), mais precisamente na Coreia do Sul, em 1996, com o lançamento de alguns jogos. Era o início de uma geração que se acostumaria a jogar interagindo com os adversários lado a lado. No Brasil, a inauguração da primeira *lan house* aconteceu em 1998, na cidade de São Paulo. Baseada no modelo sul-coreano, a Monkey Paulista se consolidou na cidade e acabou por se tornar uma franquia com lojas em todo o país (NASCIMENTO, 2010).

Uma *lan house* geralmente oferece computadores, equipados com diversos jogos, com acesso de alta velocidade à *internet*. As poltronas são confortáveis, de modo a favorecer a permanência dos clientes no estabelecimento pelo maior tempo possível. Para uma *lan house* simples, estruturada dentro do modelo primário, isso é o suficiente.

Os clientes desse tipo de estabelecimento eram principalmente homens, adolescentes e adultos jovens (idades entre 12 e 25 anos), de classe social média e média alta (SEBRAE, 2008). Nas periferias das grandes cidades brasileiras, é percebido um uso majoritário por adolescentes e jovens que buscam possibilidades de construir uma sociabilidade maior (BORGES, 2009; SILVA; GUSHIKEN, 2010), mesmo objetivo buscado em áreas rurais, embora, nesse caso, a construção de redes pode depender de outros artifícios (LIMA; SANTOS, 2012). Mas crianças também os utilizam (BARBOSA, 2013; CAPRINO; PESSONI; APARÍCIO, 2013; FERREIRA, 2013), o que pode ser extremamente arriscado para a sua formação (TEJEDOR; PULIDO, 2012).

O surgimento das *lan houses* no Brasil caminhou com o avanço do acesso à *internet* no país. Em 1996, apareceram diversos provedores, o que alavancou o uso da *internet* pelos brasileiros. Entretanto, a velocidade dela dentro das casas ainda era inferior à oferecida pelas *lan houses*, o que atraía diversos clientes. Também era mais difícil fazer o *download* de jogos nos domicílios, levava-se muito tempo, em virtude de se ter somente acesso discado à rede (COGO; LOPES, 2013). E não havia o atrativo de jogar ao lado dos amigos, todos conectados em rede e conversando lado a lado. Essa situação, deixa intrigados pesquisadores estrangeiros, que não conhecem a fundo a nossa realidade, principalmente os oriundos de países europeus, onde a maioria da população acessa a rede da própria casa (NONATO, 2013). Já em outros países, tais locais podem ter sido pontos para se iniciarem revoluções na sociedade (SANTOS; SOBRI-

NHO, 2014), apesar dos altos custos que esse tipo de acesso possuía em alguns deles, no início deste século, principalmente nos subdesenvolvidos (ADOMI; OMODEKO; OTOLO, 2004). Atualmente (2016), em virtude do maior acesso à *internet* móvel e do uso de *tablets* e *smartphones*, até mesmo os jogos vem deixando de ser praticados nesses estabelecimentos, passando a sê-lo em qualquer lugar, nas ruas (APPERLEY; LEORKE, 2013).

De acordo com a pesquisa nacional por amostra de domicílios, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2005, 35% do acesso à *internet* no Brasil era realizado através da *lan house* (PNAD, 2005). Já em 2009, segundo dados do Ibope Nielsen, o número de brasileiros que se utilizavam de *internet* ultrapassava 67,5 milhões de pessoas (*apud* OKADA, 2011, p. 111; TEIXEIRA, 2011), chegando a mais de 72 milhões em 2011 (PESSÔA; COSTA; ESPÍRITO SANTO, 2012). O principal local de uso individual da *internet* no Brasil é em casa (48% dos respondentes), seguido de perto pelos centros públicos de acesso pago, como as *lan houses* e *cybercafés*, com 45% das menções (CGI.br, 2010 *apud* GOUVÊA; NAKAGAWA; OLIVEIRA, 2013, p. 501).

Adiciona-se a isso o fato de que a *internet* funciona como grande ferramenta da inclusão digital. Há a possibilidade de se fazerem cursos à distância, de acessar conteúdo exclusivo de diversos *sites*, de conhecer pessoas, de manter contato com as que moram distante etc. A *lan house* veio para ajudar a mostrar esse novo mundo de possibilidades às pessoas. Não se constata, nesse local, o fim das relações da vida real, mas sim um reforço dos vínculos sociais existentes nas redes de relacionamento virtuais, com um forte apelo para a localidade (BARROS, C. F. P., 2008), intensificação dos laços sociais (PEREIRA, 2007), e do uso de mídias sociais (na *internet*) (CARBOGGINI, 2011; LIMA; SANTOS, 2012). Pode ser visto como um lugar transformador de uma comunidade (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), bem como um serviço relacionado a atividades culturais complementares (PAGLIOTO; MACHADO, 2012), além de um ambiente de negócios que age como um mediador entre o homem e o mundo (MARÇAL *et al.*, 2012).

Mesmo quando não possuem computadores em casa, os jovens têm familiaridade com certos aspectos da vida digital, devido à grande frequência nas *lan houses*, com práticas de navegação coletiva (vários usuários ficam em torno de um mesmo computador, interagindo durante a navegação) (BARROS, C., 2008). Construtoras incluem esse tipo de espaço em áreas comuns para atrair compradores para os seus empreendimentos imobiliários residenciais

(CLARO; DAMANTE, 2009). Hospitais disponibilizam esses espaços para entretenimento dos seus pacientes, acompanhantes e visitantes (OLIVEIRA et al., 2012). Elas servem de espaço de participação cidadã eletrônica ou digital (SANTOS; PALASSI, 2010). Também são vistos como ponto de apoio para a educação formal e continuada, e também, para a informal ou autônoma (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; SANCHEZ; CRUZ; AGAPITO, 2012; ROSSINI; GONZALEZ, 2012; SILVA; ANDRIOLA, 2012; GARCIA; BIZZO, 2013; SILVA et al., 2014). Tal panorama se repete em outros países (ERJAVEC, 2013; ISLAS, 2013).

O pagamento dos serviços nesses locais não deriva de um contrato formal, mas sim de um pagamento único por uso (BASSO et al., 2010). Sua localização costuma ser perto de locais de muito movimento, como instituições de ensino (GOMES; ALCOFORADO; PESSOA, 2012). Em termos de empreendedorismo individual ou mesmo social, esse tipo de negócio é um potencial gerador de inclusão financeira e de renda (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MARIANO; MORAES; MEDEIROS, 2011). Mas, ao mesmo tempo, pode ter ficado conhecido como um local ligado à facilitação de crimes, como fraudes financeiras e bancárias que seriam realizadas a partir desses locais (MACHADO; GIACOMINI-FILHO, 2013), o que faz com que alguns empreendedores tentem dissociar essa imagem dos seus negócios (FREITAS; FLECK, 2013).

Quando as *lan houses* surgiram no país, era comum encontrá-las espalhadas pelas cidades, principalmente nos bairros menos favorecidos (GIEBELEN; BELLINI; CASALI, 2010) ou em favelas (MUNIZ; OLIVEIRA, 2013; PASSOS, 2013), mas nota-se que o conceito primário desses estabelecimentos vem se renovando. O que é necessário, pois adicionar valor ao serviço prestado, renovar a tecnologia disponibilizada aos seus usuários e auxiliar a otimizar o tempo dos utilizadores enquanto dentro do espaço físico do negócio são fatores recomendados para que se mantenham competitivos (CHAWLA, 2006). A preocupação com a qualidade do serviço prestado deveria estar na pauta desses empresários, sempre em busca de medidas para perceber como sua organização é vista por parte do seu público (GONÇALVES; BELDERRAIN, 2012). Além disso, o Estado poderia *facilitar o acesso a novas tecnologias, através de programas de distribuição e barateamento de computadores, disseminação da banda larga, incentivo à legalização de pequenas empresas como as lan houses* (CARVALHO, 2009, p. 29). Foi a partir desses conceitos que este trabalho foi estruturado, visando a pontuar os fatores que impulsionaram essas mudanças e a adaptação das *lan houses*.

3. MÉTODO

3.1. O PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Este estudo se caracteriza como qualitativo e exploratório, em virtude do conhecimento limitado sobre o tema, o mercado de *lan houses* e suas características, principalmente no recorte definido: cidade de Santos. O procedimento foi dividido em duas etapas, (i) fundamentação teórica e (ii) estudo de caso múltiplo em *lan houses* da cidade.

De acordo com Yin (2005), um estudo pode ter mais de um caso o que, quando ocorre, é definido como um *estudo de casos múltiplos*, o que se optou por realizar aqui. Como se trata de um mercado específico, que pode apresentar diversas variáveis, entende-se que a análise de somente um caso pode não ser conclusiva e não atender os objetivos da pesquisa. A limitação deste método é que não se podem fazer generalizações para as demais empresas que atuam nesse setor.

Um elemento essencial para o estudo de caso é o respectivo protocolo, englobando seus procedimentos e regras gerais, pois é um dos fundamentos para a credibilidade da pesquisa e serve como ferramenta para a coleta de dados (YIN, 2005). No estudo ora descrito, os propósitos estabelecidos via protocolo foram:

- a) Identificar as características do mercado atual de *lan houses* na cidade de Santos (SP), seu histórico e suas tendências, com o intuito de verificar a sua situação competitiva;
- b) Verificar quais forças estão afetando este mercado;
- c) Observar de que ações e formas de diferenciação as *lan houses* ainda operantes têm lançado mão, ao longo do tempo, para sobreviverem em um contexto em mutação, levando em conta as particularidades desse último e da natureza dos serviços prestados;
- d) Verificar se há variáveis que contribuam para que as *lan houses* se mantenham operantes, e identificar quais são elas;
- e) Identificar as particularidades dessas pequenas empresas durante o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico;
- f) Verificar se as *lan houses* oferecem serviços adicionais, e em caso afirmativo, quais são estes;
- g) Estudar a competitividade das *lan houses*.

3.2. O PROCEDIMENTO DE CAMPO

As entrevistas foram realizadas após os participantes assinarem o *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)*, contendo orientações acerca do objetivo e da natureza acadêmica do estudo, tendo sido encaminhada uma carta de apresentação, com a descrição do mé-

método, para as empresas que assim o exigiram. O termo garantia também, aos participantes, (i) o direito de, sem nenhum ônus, desistir de participar da pesquisa a qualquer momento; (ii) o sigilo de suas identidades (se assim preferissem), das respostas às perguntas e do diálogo ocorrido na entrevista; (iii) que a colaboração com a pesquisa não lhes acarretaria nenhum desconforto ou riscos para a sua vida, nem represálias por parte dos pesquisadores ou qualquer outro sujeito envolvido na pesquisa; (iv) o acesso às informações sobre os procedimentos e métodos utilizados no estudo, aos resultados parciais e finais, e (v) o pleno esclarecimento de quaisquer outras eventuais dúvidas.

Houve o compromisso de analisar os dados de forma imparcial, a fim de evitar vieses. Assim sendo, a análise dos dados foi de forma fidedigna àquilo que os participantes transmitiram nas entrevistas. Por questões éticas, durante a explanação da pesquisa e de seus resultados, tomou-se, com a anuência dos respectivos responsáveis, o cuidado de identificar os participantes pelos nomes dos estabelecimentos estudados, preservando-se o sigilo da identidade dos entrevistados e das informações específicas do estudo.

O procedimento de campo seguiu o seguinte roteiro:

1. O levantamento de dados se deu com base em um questionário semiestruturado, com questões pré-estabelecidas
2. Foram selecionadas três *lan houses* (Orion, Net Point e Trinity), todas atendendo as seguintes condições: (i) estar presente no mercado por pelo menos cinco anos (quando da realização do estudo), (ii) ter iniciado as atividades com os serviços básicos, e (iii) deter um portfólio de serviços e produtos diversificado.
3. Por conveniência, escolheram-se os proprietários para responder ao questionário. As entrevistas foram marcadas com antecedência, concedidas nos próprios estabelecimentos e realizadas em um tempo médio de trinta minutos.
4. As entrevistas foram marcadas na *lan house* para, em média, dois dias depois da primeira visita; Na *lan house* Net Point, a entrevista foi gravada, com a autorização da proprietária entrevistada. Nas outras, a infraestrutura do local tornou impossível esse procedimento.
5. Foi elaborado um relatório após cada entrevista para não criar a possibilidade de se confundir entre a pesquisa feita em uma e em outra.

Com o intuito de se obter uma um método eficiente nas entrevistas, foram utilizados o *Modelo das cinco forças de Porter*; o *Modelo da cadeia de valor* e o *Modelo de estratégias (Quadro 1)*. As entrevistas foram reduzidas a termo, para que os dados nelas obtidos fossem

Quadro 1: os modelos que orientaram a preparação dos questionários para as entrevistas.

<p><i>Modelo das cinco forças de Porter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de concorrentes; • Preços dos concorrentes; • Acompanhamento dos serviços dos concorrentes; • Análise do mercado atual; • Sensibilidade dos clientes às mudanças de preço; • Lealdade dos clientes; • Aumento do poder aquisitivo dos clientes; • Possibilidade de trocar de fornecedores; • Flexibilidade de negociação com os fornecedores; • Quantidade de fornecedores do setor; • Barreiras de entrada; • Acesso dos novos entrantes aos mesmos fornecedores; • Diferenciação dos serviços oferecidos pelos novos entrantes; • Satisfação dos clientes; • Fácil acesso dos clientes aos produtos substitutos; • Produtos substitutos nocivos ao negócio; • Motivo da diversificação. 	<p><i>Modelo da cadeia de valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de novos materiais; • Desconto na compra de grandes quantidades; • Cotação; • Equipamentos de última geração; • Implantação de novas tecnologias; • <i>Softwares</i> atualizados; • Critérios de seleção; • Treinamento; • Busca por novos profissionais; • Controle financeiro; • Qualidade do atendimento • Contabilidade; • Controle dos estoques; • Controle do armazenamento dos estoques; • Local para armazenamento dos estoques; • Inspeção interna dos estoques; • Manutenção dos computadores; • Monitoração dos equipamentos; • Disponibilização de <i>softwares</i> adicionais; • Uso das redes sociais; • Programa de fidelidade; • Propaganda externa; • Variedade de serviços; • Serviços específicos para estudantes; • Serviços específicos para empresas; • Serviços de manutenção para clientes; • Venda de material de escritório; • Estacionamento; • Lanchonete; • Caixa eletrônico; • Condições de pagamento. 	<p><i>Modelo de estratégias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Horário de atendimento; • Valores diferenciados conforme horário; • Promoção de campeonatos de jogos <i>online</i>; • Serviços especiais para idosos; • Serviço diferenciado de seus concorrentes; • Preço; • Variedade de serviços; • Convênio com escolas e universidades; • Feedback dos clientes; • Estratégias promocionais; • Controle de custos; • Maior margem de Lucro; • Maior Custo/Despesa; • Retorno do capital investido; • Faixa etária do público alvo; • Definição dos produtos a serem oferecidos; • Definição do local de abertura; • Preço baixo <i>vs.</i> qualidade; • Preço em relação aos concorrentes; • Serviços básicos cobrados a parte; • Pacote de serviços.
<p><i>Elaborado pelos autores</i></p>		

analisados e comparados, visando a identificar seus pontos em comum e a verificar o atendimento ou não dos objetivos propostos.

Na seção a seguir, apresentam-se, analisam-se e discutem-se os resultados de cada característica observada.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. OS ESTABELECEMENTOS PESQUISADOS

A pesquisa foi realizada em três *lan houses* situadas na cidade de Santos, todas com mais de cinco anos de funcionamento e com as características a seguir descritas.

Orion: Localizada no bairro da Pompéia, conta com vinte e cinco computadores, sendo dezoito computadores na sala principal e sete no andar superior, destinados para pessoas que optam por um ambiente mais tranquilo e privado. Os serviços da *lan house* são realizados pelo proprietário e por um empregado, que o auxilia no atendimento aos clientes. São oferecidos serviços de acesso à *internet*, jogos, manutenção de computadores, aluguel para festas de aniversário, cursos, *scanner* e impressão.

Trinity: Localizada na galeria Super Shopping, no Centro Histórico, conta com onze computadores para uso dos clientes. Os serviços são realizados pela proprietária da *lan house* com o auxílio de um empregado. São oferecidos serviços de acesso à *internet*, elaboração de currículo, músicas para MP3 (*MPEG-1/2 Audio Layer 3*), atualização de *GPS* (*global positioning system*), declaração de imposto de renda, manutenção de computadores, gravação de fitas *VHS* (*Video Home System*) para *DVD* (*Digital Versatile Disc*), gravação de disco de vinil e fita cassete para *Compact Disk* (*CD*), *slide* de fotos, consultas cadastrais, digitação de contratos e impressão de atestado de antecedentes criminais.

Net Point: Localizada no bairro Boqueirão, conta com nove computadores para acesso à *internet* e outros serviços, como gráfica (plotagem, impressão por metro, criação de *banners*, placas e vitrines), papelaria, cópia e encadernação. Os serviços são realizados pelo casal de proprietários, bem como por quatro empregadas, que auxiliam no atendimento aos clientes.

4.2. HORÁRIOS, PREÇOS E PROMOÇÕES

O *horário de atendimento* pode ser um diferencial frente aos concorrentes, pois contempla a necessidade de clientes que não poderiam utilizar os serviços nos horários comerciais. Não foi observada grande discrepância, porém a *Orion* apresentou um funcionamento mais

longo, disponível aos finais de semana (inclusive domingos) das 11h às 22h, o que atrai clientes que precisam do serviço e não conseguem encontrar outra empresa disponível.

Quanto à *formulação de preços*, a *Trinity* diz que busca manter os seus preços na média do mercado, enquanto a *Orion* e a *Net Point* cobram acima dessa média. A *Orion* justifica essa prática por ser a única *lan house* no bairro, o que faz com que exista demanda suficiente pelos serviços, independentemente da cobrança acima da média. A *Net Point*, por seu turno, o faz devido ao grande número de serviços que possui e por não existem serviços similares. Nenhuma das empresas possui alteração de preço de acordo com o horário.

O *oferecimento de promoções*, como recurso para atrair um maior número de clientes e alavancar vendas de determinados serviços, é uma *estratégia de diferenciação* praticada pela *Orion*, que oferece desconto nos preços conforme a quantidade de horas utilizadas, e também pela *Net Point*, que periodicamente oferece, por tempo limitado, diversos dos produtos e serviço mais procurados a preços reduzidos. A *Trinity* não faz uso da estratégia de promoções.

4.3. CONTEXTO, CONCORRÊNCIA E AMEAÇAS

As entrevistadas informaram que, no momento da pesquisa, existiam poucos concorrentes no mercado de *lan houses*, porém, mesmo assim, tanto a *Trinity* como a *Net Point* reconheceram (i) considerar o preço dos concorrentes na formação do seu próprio preço e (ii) acompanhar os serviços oferecidos pela concorrência, para se manterem no mesmo patamar. Já a *Orion* informou não fazer nem uma coisa, nem outra, com a justificativa de localizar-se em uma região da cidade onde a concorrência é quase inexistente e não configura uma preocupação. Todas admitiram que o mercado atual se encontra em declínio, pois o serviço de acesso à *internet* e jogos já não é o mais procurado pelos clientes, impondo a necessidade do oferecimento de serviços fora do âmbito comum de uma *lan house*. Portanto, o fator concorrência não é uma força relevante, pois os estabelecimentos existentes estão suprindo a necessidade do mercado.

Ao avaliar a ameaça de novos entrantes no mercado de *lan houses*, as entrevistadas ressaltaram que existem algumas barreiras de entrada no setor. É preciso, por exemplo, ter um alto nível de conhecimento técnico. Outra limitação apresentada por os novos entrantes é iniciam somente com o serviço básico de *internet* e jogos, e não com uma gama diversificada de produtos e serviços, como os têm as empresas que já estão há mais tempo no setor, o que, pela insuficiência de oferta, reduz significativamente competitividade das primeiras. Assim, os novos entrantes não são uma força relevante no mercado de *lan houses*. Por outro lado, por ser

elevado número de fornecedores, as entrevistadas reconheceram ser fácil o acesso de eventuais novos entrantes aos tipos de insumos utilizados pelas *lan houses*.

Sobre os clientes possuem fácil acesso a produtos e serviços substitutos, nesse caso, computadores, acesso à *internet* de alta velocidade e *internet* móvel, os consultados informaram que isso vem sendo nocivo aos negócios no ramo das *lan houses*. Os clientes já não as procuram mais para os serviços básicos, pois a renda da população vem subindo e os equipamentos estão cada vez mais acessíveis.

4.4. DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS E SERVIÇOS

As três entrevistadas possuem, além do trivial (acesso à *internet* e jogos), uma gama de serviços diversificada, em parte voltados para empresas, em parte para estudantes. Realizam também a venda de produtos. Buscam, assim, agregar valor através da diversificação de serviços e da adaptação às mudanças do meio em que estão inseridas, por meio do atendimento a uma parcela das novas necessidades que vem surgindo no mercado.

A *Trinity* possui um espaço pequeno, mas tem uma grande diversificação de serviços, que vão desde declaração de imposto de renda, gravação de fitas *VHS* para *DVD*, transferência de discos de vinil para *CD*, digitação, músicas para *MP3*, até atualização de *GPS*. A *Net Point*, por sua vez, iniciou apenas com os serviços básicos de *internet* e jogos, porém foi se diversificando e trabalha com serviços de gráfica, plotagem, impressão por metro, *banners*, estampas de camisas, trabalhos escolares, e venda de material de escritório.

A *Orion*, diferentemente das suas concorrentes, destaca-se pelo espaço. Além de oferecer um segundo ambiente com poucos computadores, mais calmo e com maior privacidade, dispõe de um espaço diferenciado e grande, que pode ser alugado para festas, eventos, cursos e reuniões de empresas.

Perguntou-se às *lan houses* se ofereciam algum tipo de serviço especial, voltado para escolas e universidades ou para o público da terceira idade, porém nenhuma possui essa diferenciação, preferindo não segmentar sua carteira de clientes. Especificamente mencionaram que, no caso dos idosos, não dispõem do tempo que tem que ser disponibilizado para auxílio que esse público muitas vezes requer.

Também nenhuma das três empresas pesquisadas optou por organizar competições ou campeonatos de jogos *online*, preferindo manter o foco no serviço de acesso à *internet* e na diferenciação de serviços do que no âmbito de jogos.

4.5. PUBLICIDADE E PROPAGANDA

A *Trinity* não realiza nenhum tipo de propaganda ou campanhas de marketing, alegando que, por estar em uma localização extremamente privilegiada (situada em uma galeria de produtos eletroeletrônicos, no centro comercial da cidade de Santos), o número de pessoas que passam em frente à loja, diariamente, é muito alto, tornando desnecessária qualquer divulgação.

A *Net Point*, por desfrutar de uma situação financeira mais favorável que as demais e dispor de um número maior de serviços, foi a única entrevistada que faz propagandas em forma de folhetos, *banners* e outros meios impressos para atrair novos clientes. Informou, inclusive, que está analisando a possibilidade de veicular comerciais em televisão.

Tanto a *Orion* quanto a *Net Point* fazem uso das redes sociais para divulgar seu negócio, por tratar-se de uma mídia gratuita, capaz de atingir rapidamente um grande número de pessoas,

4.5. ATENÇÃO AO CLIENTE

Questionaram-se as empresas quanto a preocupar-se e buscar alguma forma de *feedback* dos clientes. Apenas a *Net Point* informou que procura identificar seus pontos fortes e fracos na visão dos clientes e, daí, implementar melhorias e diversificação nos serviços já oferecidos.

Todas afirmaram não sentir grande resistência dos clientes no quesito preço. Apesar de haver clientes que questionam a relação entre o serviço e o preço, a grande maioria acaba cedendo, pela necessidade de utilização daquele serviço no momento.

Quanto à lealdade dos clientes à empresa, observou-se que, no caso da *Orion*, a base de clientes costuma ser sempre a mesma, especialmente pelo fato de ser a única *lan house* naquela região da cidade. Nas outras, a base de clientes se divide em fixos e rotativos. Na *Net Point*, a base de clientes mais fiéis vem das universidades que ficam nas proximidades, em decorrência dos serviços oferecidos para esse público. Outra parte é constituída por moradores da região que precisam de algum dos serviços oferecidos. Já na *Trinity*, a base de clientes fixos vem do grande número de trabalhadores na região do centro da cidade, que, muitos casos, não têm livre acesso à *internet* em seu local de trabalho e costumam frequentar a *lan house* para realizar as atividades que não conseguem desempenhar em outro local. Já os clientes rotativos costumam utilizar os variados serviços oferecidos pela empresa conforme a necessidade. Nenhuma das *lan houses* entrevistadas possui um programa de fidelidade para os clientes.

Perguntou-se se os clientes estavam deixando de utilizar seus serviços devido ao fato de que, agora, muitos deles teriam condições financeiras de possuir os serviços de *internet* e jogos

em casa. As respostas unânimes foram que, embora o serviço primário das *lan houses* (jogos e acesso à *internet*) tenha apresentado uma queda depois do aumento do poder aquisitivo dos clientes, esse fator não afetou negativamente as empresas, porque o foco atual dessas passou a ser a diferenciação de serviços e produtos. Com maior poder aquisitivo, os consumidores passaram a demandar e adquirir novos produtos e serviços, antes inexistentes. No caso da *Orion*, o aumento do poder aquisitivo serviu como alavanca de vendas para o serviço de locação do espaço para festas infantis. Pôde-se observar que a melhor situação econômica dos clientes não é uma força que esteja prejudicando o funcionamento dessas *lan houses*, pois muitos desses recorrem aos serviços por uma necessidade muito específica, que independente da possibilidade de aquisição dos equipamentos e utilização dos serviços em casa; esses clientes irão continuar utilizando os serviços das *lan houses*.

4.6. EQUIPAMENTO, FORNECEDORES E ESTOQUES

Em uma *lan house*, o principal serviço oferecido é o acesso ao computador e à *internet*, logo, as máquinas precisam ser de ponta, de tecnologia avançada, e estar em perfeito estado de uso, para que o cliente satisfaça sua necessidade da forma mais eficiente possível e para que o empresário obtenha sua receita. Pôde-se observar que a manutenção dos computadores, bem como a monitoração dos mesmos, é feita de forma constante, visto que uma eventual falha em alguma máquina, seja ela decorrente de mau uso ou pela falta de manutenção, acarretará na insatisfação do cliente, com reflexo negativo na receita da empresa.

É observado que há tentativa de se agregar valor, como empresa, através da busca de novas tecnologias e da satisfação do cliente em usar equipamentos de ponta. Existe uma preocupação com a utilização de equipamentos de última geração, bem como de *software* atualizado, exceto no caso da *Orion*, que não atualiza permanentemente seu *software*, alegando o não surgimento dessa necessidade.

Trinity e *Net Point* realizam planejamento prévio referente à aquisição de materiais, visto que isso proporciona uma certa vantagem, evitando grandes perdas e sobras de estoque. Já a *Orion* não realiza esse planejamento, mas efetua a compra conforme o término do estoque, justificando que seu volume de insumos não é grande o suficiente para que haja a necessidade de um controle formal.

Entre a *Orion* e a *Trinity*, apenas a primeira possui espaço físico para *armazenamento de estoque*, porém, devido a esse apresentar baixo volume e rotatividade, nem uma, nem outra

fazem o respectivo controle e inspeção. Das duas, apenas a última faz um controle do *estoque* em si, visando a se prevenir de eventuais faltas de materiais. Já a *Net Point* realiza o controle dos estoques, possui local específico para armazenamento e o inspeciona e controla constantemente, visto que, especialmente por atuar no setor de gráfica e papelaria, volume e rotatividade de seus insumos exigem tal atenção.

Em suma, observa-se que a logística interna não é um fator que possa agregar valor na *Orion* e na *Trinity*, pela baixo volume e rotatividade dos produtos. Diferentemente, na *Net Point*, a busca dos controles necessários para logística de grandes estoques se impõe, por influenciar positivamente a eficiência de sua operação.

As três empresas estudadas realizam cotação de preços para adquirir materiais a custo menor, mas apenas a *Net Point*, por ser de maior porte, tem uma demanda em quantidade suficiente para obter desconto com seus fornecedores. *Orion* e *Trinity* não efetuam compras em volume suficiente para tal.

As três informaram que existe uma grande quantidade de fornecedores para insumos necessários para o funcionamento das empresas, acirrando a competitividade e permitindo trocar de fornecedor com facilidade. Isso permite concluir que os fornecedores não são uma força com poder de influência sobre as *lan houses*, Porém as entrevistadas destacaram ter um bom relacionamento com seus fornecedores habituais e lhes serem fiéis, o que proporciona facilidade de negociação de valores, meios de pagamento e prazo de entrega ter. A *Net Point* comentou que utiliza fornecedores de São Paulo, devido aos diversos serviços de gráfica que proporciona e que necessitam de insumos muito específicos, os quais ainda não são vastamente comercializados em Santos. Apenas em situações emergenciais consegue suprir sua necessidade com alguns poucos fornecedores locais, porém prefere manter o relacionamento com os da capital do estado.

4.7. CONTROLES FINANCEIROS E RETORNO DO INVESTIMENTO

Dentre as três entrevistadas, apenas a *Net Point*, cujos administradores possuem conhecimento em áreas de planejamento financeiro por formação, realiza controle financeiro e utiliza relatórios contábeis para a tomada de decisões

Quanto a *controle de custos*, *Trinity* e *Net Point* informaram que o realizam periodicamente através de planilhas e gráficos, com o objetivo de minimizar os riscos quanto às decisões financeiras. A *Orion* informou que ainda não faz tal controle, porém pretende fazê-lo em um futuro próximo.

A *Orion* informou que o serviço que proporciona *maior receita é de jogos*, o mais procurado pelos clientes. Já a *maior despesa* vem da manutenção dos equipamentos. De acordo com o responsável pela *lan house*, o objetivo da empresa é sempre oferecer produtos e serviços inovadores e de alta qualidade, o que faz com que os computadores tenham que ser frequentemente ajustados, devido aos novos jogos que surgem no mercado e que exigem mais do equipamento. Com esse pensamento, a *lan house* visa a proporcionar ao cliente a melhor experiência possível, mesmo que isso signifique um custo maior.

A *Trinity* informou que o serviço que lhe proporciona *maior receita é o de acesso à internet*, pois é o mais procurado pelos seus clientes, que trabalham aos arredores da empresa. Seu *maior custo* está na substituição dos equipamentos, pois são máquinas com valor relativamente alto, precisando ser constantemente atualizadas para melhor servir ao cliente, o que afeta diretamente nas finanças da empresa. Nesse aspecto, a filosofia da empresa assemelha-se à da *Orion*: mesmo com um custo alto, prefere oferecer máquinas de última geração e serviços diferenciados, para atrair e satisfazer um número maior de clientes.

Diferentemente das concorrentes, o serviço que mais proporciona a *maior receita à Net Point* não está relacionado à *internet* ou jogos, e sim, à *gráfica*, pois trata-se de um serviço diferenciado, que geralmente é vendido em grande quantidade e não é oferecido pela concorrência. O serviço que mais proporciona *custos* à empresa é o de papelaria, pois exige maior rotatividade de produtos e tem lucratividade pequena.

Perguntou-se, por fim, às empresas sobre o retorno dos seus investimentos e todas afirmaram que, até o momento, está sendo melhor ou igual ao esperado. Observou-se que as empresas possuem serviços diversificados e que visam à qualidade e à diferenciação no atendimento, mesmo que isso signifique um custo maior, demonstrando que as *lan houses* não possuem liderança em custo e que este não é seu principal enfoque. Tanto a *Orion* quanto a *Trinity* informaram que não houve um critério formal para definição dos serviços e produtos oferecidos, sendo adicionados conforme a visão de seus gestores e o crescimento da empresa. A *Net Point* informou que toda definição de seus produtos e serviços oferecidos foi focada nas necessidades de seus clientes e da região. Quando questionadas sobre optar por preço ou qualidade, as *lan houses* informaram que buscam oferecer produtos e serviços de qualidade ainda que como consequência seja necessário um preço mais elevado. Nenhum dos indicadores de enfo-

que em custo mostra-se relevante sendo que as empresas buscam mais a qualidade e a diferenciação generalizada.

4.8. RECURSOS HUMANOS

No mercado de *lan houses*, baseado em serviços, os empregados têm contato direto com o cliente, portanto, devem ser capacitados para satisfazer as necessidades deles da melhor maneira. Foi possível notar que, ao contratar um empregado, os gestores exigem experiência no ramo e realizam treinamentos, visando a aperfeiçoar o serviço. Exceção é a *Orion* que, por ser de pequeno, porte optou por contratar um empregado que já utilizava os serviços como cliente e foi treinado no dia-a-dia para suprir as necessidades operacionais da empresa.

Observou-se que nenhuma das entrevistadas recruta novos profissionais em escolas especializadas no ramo. Portanto, elas buscam agregar valor ao seu serviço através da contratação de profissionais que possuam alguma experiência prévia, facilitando a sua adaptação às operações da empresa, porém sem deixar de promover treinamentos que moldem seus funcionários de acordo com a cultura organizacional que visam a manter.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu o principal objetivo de analisar o mercado de *lan houses* na cidade de Santos, que aparentemente se encontra em declínio. Esta análise, qualitativa, exploratória e com estudo de casos múltiplos, baseou-se nos instrumentos de Porter (1986 e 1989) sobre estratégia competitiva, utilizando conceitos das teorias das cinco forças e da cadeia de valor, identificando e analisando as atividades das *lan houses*. O segundo objetivo foi verificar quais forças estão afetando negativamente este mercado, baseado no modelo das cinco forças de Porter (1986 e 1989). Nas entrevistas realizadas foi perguntado aos responsáveis pelas *lan houses* se o fácil e crescente acesso da população a produtos substitutos da área de tecnologia vem afetando diretamente esse ramo de negócios. Sem exceção, todas as empresas entrevistadas responderam que esse é sem dúvida o maior motivo para o declínio das *lan houses* no mercado atual. Essa popularização afetou diretamente as *lan houses* visto que os clientes que uma vez frequentavam os estabelecimentos em busca de *internet* veloz e jogos, já poderiam obter o mesmo serviço sem sair de casa.

O terceiro objetivo era verificar as particularidades dessas pequenas empresas durante o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico. As *lan houses* entrevistadas

possuem características de negócios bem parecidas, todas são localizadas em regiões privilegiadas, todos os proprietários possuem um bom conhecimento técnico no ramo e todas se preocupam em oferecer serviços de qualidade. O bom funcionamento das *lan houses* se deve a um planejamento prévio que é realizado pelos proprietários, conforme mostrado na pesquisa que faz com que a empresa agregue valor às suas operações através de planejamento estratégico e infraestrutura definida. O quarto e último objetivo da pesquisa foi observar se as empresas oferecem serviços adicionais e diferenciados. Todas as *lan houses* analisadas oferecem uma gama de serviços diversificados e atribuem o bom rendimento a esse fator.

As *lan houses* que inicialmente possuíam somente o serviço de *internet* e jogos precisaram se diferenciar através da adição de novos serviços, visto que, o trivial já não era mais suficiente, devido ao fácil acesso do consumidor aos produtos substitutos, conforme mencionado anteriormente. Durante a pesquisa, houve o surgimento de mais um fator de sucesso: a diferenciação de forma generalizada. As três *lan houses* analisadas incluíram novos serviços ao seu portfólio, conforme o surgimento da demanda, buscando atender novos públicos e segmentos econômicos e também como um novo meio de manter a receita da empresa de forma sustentável, o que mostra que a sua estratégia é voltada completamente para a diferenciação de forma generalista e não focada em um determinado público ou segmento nem em custo, pois todas as empresas analisadas afirmam que têm preços e serviços que estão acima da média de mercado, porém apostam na diferenciação e em serviços de qualidade como uma ferramenta essencial para o crescimento.

Como limitador do estudo, tem-se a literatura escassa sobre o objeto principal aqui analisado, bem como o próprio método utilizado que, mesmo sendo o adequado aos objetivos propostos, limita-se a entender a realidade do recorte definido das três empresas do setor e localizadas na cidade de Santos (SP), o que faz com que não se generalize para todas as empresas atuantes no setor e que estejam localizadas na mesma cidade ou em outras regiões. No entanto, entende-se que se cumpriu o objetivo inicial traçado dentro da limitação pretendida.

A principal colaboração deste estudo é demonstrar que apesar do declínio no mercado das *lan houses* na cidade de Santos, as empresas que continuam em operação, continuam com um crescimento sustentável devido aos novos serviços que estão sendo adicionados e agregam valor tanto à empresa quanto à cidade, pois conseguem suprir cada vez mais a demanda da população por novos serviços. Futuramente, deve-se pesquisar como o acesso à *internet mobile* pode afetar ainda mais a competitividade deste tipo de negócio.

REFERÊNCIAS

- ADOMI, E. E.; OMODEKO, F. S.; OTOLO, P. U. The use of cybercafe at Delta State University, Abraka, Nigeria. *Library Hi Tech*, **22**(4), 383–388, 2004.
- ALMEIDA, K. P. *et al.* Publicações internacionais em estratégias em telecomunicações: uma análise bibliométrica. *Revista Brasileira de Administração Científica*, **3**(2), 112–127, dez/2012.
- ALMEIDA, V. E.; FÉLIX, C. D. C.; GUARIDO FILHO, E. R. Estratégia e institucionalismo organizacional: uma proposta de aproximação. *Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD*, **37** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 7/set/2013.
- APPERLEY, T.; LEORKE, D. From the cybercafé to the street: the right to play in the city. *First Monday*, **18**(11), 1–10, nov/2013.
- BARBOSA, A. F. (Org.). *Kids Online Brasil 2012: pesquisa sobre o uso da internet por crianças e adolescentes no Brasil*. São Paulo (SP): CGI Brasil, 2013.
- BARROS, C. F. P. Na *internet* todo mundo é feliz: sociabilidade e familiaridade no universo das camadas populares. *Encontro de Marketing da ANPAD*, **3** (Anais...). Curitiba/PR: ANPAD, 14/mai/2008.
- BARROS, C. Games e redes sociais em *lan houses* populares: um olhar antropológico sobre usos coletivos e sociabilidade no “clube local”. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, **3**(2), 199–216, 2008.
- BASSO, K. *et al.* Preços mais baixos para novos clientes: consequências da percepção de injustiça de preço nos clientes atuais. *Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD*, **34** (Anais...). Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 25 set. 2010.
- BORGES, F. M. Sociabilidade nas *lan houses* das periferias. *Ponto-e-vírgula*, **6**, 218–234, 2009.
- CAPRINO, M. P.; PESSONI, A.; APARÍCIO, A. S. M. Mídia e educação: a necessidade do multitematamento. *Comunicação & Inovação*, **14**(26), 13–19, 2013.
- CARBOGGINI, F. B. Impactos das tecnologias digitais. Adaptações necessárias na comunicação integrada de *marketing*. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM*, **34** (Anais...). Recife (PE): INTERCOM, 2/set/2011.
- CARVALHO, O. B. M. Os “incluídos digitais” são “incluídos sociais”? Estado, mercado e a inserção dos indivíduos na sociedade da informação. *Liinc em Revista*, **5**(1), 19–31, mar/2009.
- CHAWLA, D. Perception study of cyber cafe users. *Global Business Review*, **7**(1), 17–41, fev/2006.
- CLARO, J. A. C. S.; DAMANTE, M. M. Marketing e a estratégia usada na produção arquitetônica: uma crítica à produção imobiliária de edifícios na cidade de Santos, a partir de 2005. *Gestão e Regionalidade*, **25**(75), 6–21, 2009.
- COGO, D. M.; LOPES, D. B. Juventude e cidadania: uso das mídias digitais na ONG Aldeia em Forta-leza. *Comunicação, Mídia e Consumo*, **10**(27), 13–33, 2013.
- COLLA, J. E.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. A Produção Científica Brasileira em Estratégia entre os anos 2000 e 2010. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **36** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 22/set/2012.

- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, **47**(3), 385–397, 2012.
- CRUZ, R. *Lan houses* são principal ponto de acesso à *internet*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 14/mar/2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,lan-houses-sao-o-principal-ponto-de-acesso-a-internet,140466,0.htm>. Acesso em: 20/ago/2012.
- ECHEGARAY, F. Dimensões da cibercultura no Brasil. *Opinião Pública*, **9**(2), 20–45, out./2003.
- ERJAVEC, K. Aprendizaje informal a través de *Facebook* entre alumnos eslovenos. *Comunicar*, **21**(41), 117–126, 2013.
- FERREIRA, D. Entre a infância e a adolescência: o consumo de produtos de beleza por pré-adolescentes do sexo feminino. *ReFAE*, **5**(1), (190–208), 2013.
- FREITAS, F. D.; FLECK, D. L. Desafios da incorporação de negócios sociais a ONGs: o caso CDI. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **37** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 9/set/2013.
- GARCIA, P. S.; BIZZO, N. Formação contínua à distância: gestão da aprendizagem e dificuldades dos professores. *Cadernos de Pesquisa*, **43**(149), 662–681, 2013.
- GIEBELEN, E.; BELLINI, C. G. P.; CASALI, R. R. B. Limitações Digitais: Acesso, Cognição e Comportamento. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **34** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, set/2010.
- GOMES, A. C. C.; ALCOFORADO, E. S.; PESSOA, M. H. A. Pensionatos estudantis da cidade universitária do Recife: uma análise de seu mercado consumidor. *Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR*, **9** (Anais...). São Paulo/SP: ANPTUR, 2012.
- GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.
- GONÇALVES, T. J. M.; BELDERRAIN, M. C. N. Avaliação da qualidade em *lan houses* através da adaptação do instrumento SERVQUAL. *Revista Produção Online*, **12**(1), 248–268, 2012.
- GOUVÊA, M. A.; NAKAGAWA, S. S. Y.; OLIVEIRA, B. Um estudo sobre os aspectos que contribuem para a adoção do canal *on-line* para compra de livros, CDs e DVDs. *Revista de Administração*, **48**(3), 500–515, 2013.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. Estados Unidos: South-Western Cengage Learning, 2011.
- ISLAS, O. Principales estudios sociodemográficos de *Internet* en México y la investigación publicitaria. *Comunicação, Mídia e Consumo*, **10**(29), 101–119, 2013.
- KNOFF, L. C. *et al.* Mapeamento de publicações científicas sobre estratégia de manufatura: uma abordagem baseada em processos. *Revista Produção Online*, **14**(1), 403–429, 2014.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, **19**(1), 59–78, 2012.
- LEMONS, R.; MARTINI, P. LAN Houses: new wave of digital inclusion in Brazil. *Information Technologies & International Development*, **6**, 31–35, 2010.

- LIFF, S.; STEWARD, F. Shaping e-access in the cybercafé: networks, boundaries and heterotopian innovation. *New Media & Society*, **5**(3), 313–334, 2003.
- LIMA, N. Q.; SANTOS, M. S. T. Redes sociais e juventude rural: apropriações de propostas de comunicação para o desenvolvimento em redes globalizadas. *Intercom – RBCC*, **35**(2), 225–246, 2012.
- MACHADO, A. C.; GIACOMINI-FILHO, G. Comunicação e a prevenção de danos no uso da internet. *Informação & Informação*, **18**(1), 17–32, 2013.
- MAGRETTA, J. Understanding Michael Porter: *The essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- MARÇAL, M. C. C. *et al.* A perspectiva dialógica no agir empreendedor: um estudo de caso em uma lan house. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, **73**(3), 813–828, 2012.
- MARÇAL, M. C. C.; FONSECA, F. R. B.; GUERRA, J. R. F. Cultura do consumo na era da informação: a lan house e seus players. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **30** (Anais...). Salvador/BA: ANPAD, 23/set/2006.
- MARIANO, S. R. H.; MORAES, J.; MEDEIROS, S. J. Empreendedorismo na base da pirâmide social: o fenômeno das lan houses na comunidade da Rocinha no Rio de Janeiro. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **35** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 4/set/2011.
- MARTINES, F. E agora, lan house? O Estado de São Paulo, São Paulo, 04/abr/2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/tecnologia%20link,e-agora-lan-house,3507,0.html>. Acesso em: 20/ago/2012.
- METTE, F. M. B.; DAMEDA, A. N.; MATOS, C. A. Uma análise bibliométrica da contribuição do marketing para a área de estratégia. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **37** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 7/set/2013.
- MUNIZ, A. V.; OLIVEIRA, L. B. Primeiros impactos da pacificação no consumo de moradores de favelas cariocas. *ADM MADE*, **17**(3), 47–69, 2013.
- NASCIMENTO, M. Fãs de games lamentam fechamento da primeira lan house do Brasil. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1552689-6174,00-FAS+DE+GAMES+LAMENTAM+FECHAMENTO+DA+PRIMEIRA+LAN+HOUSE+DO+BRASIL.html>. Acesso em: 20/ago/2012.
- NONATO, C. Pais, adolescentes, internet e escola: uma relação delicada. *Comunicação & Educação*, **28**(1), 87–94, 2013.
- OKADA, S. I. *Web analytics*: modelos de métricas de engajamento em mídias emergentes. *REMark*, **10**(3), 107–126, 2011.
- OLHAR DIGITAL. O que está acontecendo com as lan houses? São Paulo, 2011. Disponível em: http://olhardigital.uol.com.br/produtos/central_de_videos/o-que-esta-acontecendo-com-as-lan-houses. Acesso em: 20/ago/2012.
- OLIVEIRA, C. *et al.* A hotelaria hospitalar como uma nova perspectiva de atuação em organizações de saúde. Turismo: *Estudos e Práticas – UERN*, **1**(2), 191–209, 2012.

- OLIVEIRA, D.; WALTER, S. A.; BACH, T. M. Critérios de validade em pesquisas em estratégia: uma análise em artigos publicados no EnaANPAD de 1997 a 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, **13**(6), 225–254, dez./2012.
- PAGLIOTO, B. F.; MACHADO, A. F. Perfil dos frequentadores de atividades culturais: o caso nas metrópoles brasileiras. *Estudos Econômicos*, **42**(4), 701–730, 2012.
- PASSOS, P. S. *Lan house na favela: cultura e práticas sociais em Acari e no Santa Marta* (Doutorado em História). Niterói (RJ): Universidade Federal Fluminense, 2013.
- PEDROSA, S. M. P. A.; MAMEDE-NEVES, M. A. C. O “Jovem ProUni” e as tecnologias de informação e comunicação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, **93**(233), 135–146, 2012.
- PEREIRA, V. A. Entre games e folgações: apontamentos de uma antropóloga na *lan house*. *Etnografica*, **11**(2), 327–352, nov./2007.
- PESSÔA, L. A. G. P.; COSTA, A. S. M.; ESPÍRITO SANTO, P. O. Um estudo semiótico das estratégias narrativas da revista exame acerca das comunidades virtuais. *Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD*, **36** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 22/set/2012
- PNAD. PNAD 2005 – Acesso à internet. Brasília, 23/mar/2007. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=846. Acesso em: 20/ago/2012.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROSSINI, C.; GONZALEZ, C. REA: o debate em política pública e as oportunidades para o mercado. In: SANTANA, B.; ROSSINI, C.; PRETTO, N. D. L. (Orgs.). *Recursos educacionais abertos: práticas colaborativas políticas públicas*. Salvador (BA); São Paulo (SP): EDUFBA; Casa da Cultura Digital, 2012. p. 35–70.
- SANCHEZ, O. P.; CRUZ, M. A.; AGAPITO, P. R. Investigação sobre o sucesso de sistemas para ensino à distância no Brasil: uma abordagem com *partial least square*. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **36** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, set/2012.
- SANTOS, A. L. F.; SOBRINHO, S. S. Mídias e conflitos - as diversas facetas da informação. Observando Cairo, Egito. *Liinc em Revista*, **10**(1), 362–376, maio 2014.
- SANTOS, F. H. R.; PALASSI, M. P. Os sentidos subjetivos da participação digital no orçamento participativo da prefeitura municipal de Vitória-ES para os delegados. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **34** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 25/set/2010.
- SEBRAE. Saiba como montar *lan house*. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/81659256/175-Sebraemg-Lan-House>. Acesso em: 20/ago/2012.
- SEHNEM, S. *et al.* Gestão e estratégia ambiental: um estudo bibliométrico sobre o interesse do tema nos periódicos acadêmicos brasileiros. *Revista Eletrônica de Administração*, **72**(2), 468–493, 2012.

- SILVA, A. S. R.; ANDRIOLA, W. B. Uso de equações estruturais para validar um modelo explicativo da relação entre domínio tecnológico, interação e aprendizagem colaborativa na educação à distância (EaD). *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, **20**(75), 373–396, 2012.
- SILVA, L. A.; GUSHIKEN, Y. *Lan house*: novos mapas de acesso digital na cidade de Cuiabá. *Conexão - Comunicação e Cultura*, **9**(1)8, 75–88, 2010.
- SILVA, M. E. *et al.* Trends and alternatives for production and consumption towards to a new system's dynamic. *Independent Journal of Management & Production – IJM&P*, **5**(1), 121–141, 2014.
- SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TACINI, A.; MONTINI, M. J.; PEÇANHA, R. S. Análise da produção científica sobre planejamento por cenários na *Web of Science* entre os anos de 1983 a 2012. *Revista Científica Hermes*, **10**, 43–63, 2014.
- TEIXEIRA, P. B. Novo cenário da comunicação organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM*, **34** (Anais...). Recife (PE): INTERCOM, 2/set/2011.
- TEJEDOR, S.; PULIDO, C. Retos y riesgos del uso de *internet* por parte de los menores. ¿Cómo empoderarlos? *Comunicar*, **20**(39), 65–72, 2012.
- TOALDO, A. M. M. *et al.* Formulação e implementação da estratégia de marketing: produção científica brasileira – 2001 a 2010. *Revista Brasileira de Estratégia*, **6**(3), 305–317, 2013.
- TULESKI, Y. M. *5 forças de Porter: concorrentes entrantes, substitutos compradores e fornecedores*. Campinas: CEDET, 2009.
- WALTER, S. A.; BACH, T. M. Inserção de pesquisadores entrantes na área de estratégia: Análise das relações de autoria e temas estudados no período de 1997-2010. *Revista Eletrônica de Administração*, **74**(1), 165–191, 2013.
- WALTER, S. A.; BACH, T. M.; BARBOSA, F. Estrutura das redes sociais e bibliometria: uma análise longitudinal da abordagem de estratégia como prática. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **36** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, set/2012a.
- WALTER, S. A.; BACH, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. *Revista Brasileira de Estratégia*, **5**(3), 307–323, dez/2012b.
- WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do ENANPAD 1997-2007. *Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD*, **32** (Anais...). Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, set/2008
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª. Ed). Porto Alegre: Bookman, 2005.