

CADEIA DE VALORES: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM *BUFFETS* INFANTIS NA CIDADE DE SANTOS (SP)

VALUE CHAIN: MULTIPLE CASE STUDY OF CHILDREN'S *BUFFETS* IN THE CITY OF SANTOS (SP)

CADENA DE VALOR: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN *BUFFETS* INFANTILES EN LA CIUDAD DE SANTOS (SP)

Ana Carolina Jardim

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
Endereço: Endereço: Av. Conselheiro Nébias, n. 300, Vila Mathias, CEP: 11015-002. Santos, SP, Brasil
Telefone: (13) 3205-5555. E-mail: acarolj@hotmail.com

Caroline dos Santos Pinto Varandas

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
Endereço: Endereço: Av. Conselheiro Nébias, n. 300, Vila Matias, CEP: 11015-002. Santos, SP, Brasil
Telefone: (13) 3205-5555. E-mail: carol.varandas@hotmail.com

Veronica Nogueira Peres

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
Endereço: Endereço: Av. Conselheiro Nébias, n. 300, Vila Mathias, CEP: 11015-002. Santos, SP, Brasil
Telefone: (13) 3205-5555. E-mail: veronikperes@yahoo.com.br

Alexandre Silva de Barros

Professor na Universidade Católica de Santos, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas
Mestrado em gestão de negócios pela Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
Endereço: Av. Conselheiro Nébias, n. 300, Vila Mathias, CEP: 11015-002. Santos, SP, Brasil
Telefone: 13) 3205-5555. E-mail: alexandrebarros@unisantos.br

Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro

Professor Adjunto do Departamento de Ciências do Mar, Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
Doutorado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo
Endereço: Av. Almirante Saldanha da Gama, n. 89, Ponta da Praia, CEP: 11030400. Santos, SP, Brasil
Telefone: (13) 3523-5000. E-mail: albertoclaro@albertoclaro.pro.br

Esther Lima de Oliveira da Silva

Bacharel em Administração – Universidade Católica de Santos - UNISANTOS
Endereço: Endereço: Av. Conselheiro Nébias, n. 300, Vila Mathias, CEP: 11015-002. Santos, SP, Brasil
Telefone: (13) 3205-5555. E-mail: mmtither@hotmail.com

Artigo recebido em 05/09/2014. Revisado por pares em 08/10/2014. Reformulado em 12/04/2015. Recomendado para publicação em 21/04/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

O negócio *buffet* infantil desenvolve-se de forma acelerada no cotidiano mercadológico da sociedade brasileira. Tem-se como objetivo analisar, por meio de estudo de caso múltiplo, três empresas localizadas na cidade de Santos e verificar como elas obtêm vantagem competitiva sobre as demais, além da sua proposta de cadeia de valor. Como resultado principal percebe-se quais atividades de valor são as mais utilizadas e as que, de alguma forma, são ignoradas pelas empresas, contribuindo, assim, para se entender como funciona este segmento de mercado.

Palavras-chave: Cadeia de valor; Estratégia; *Buffet* infantil.

ABSTRACT

The children's buffet business develops rapidly in the Brazilian society. The aim is to analyze, through multiple case study, three companies located in the city of Santos and observe how they achieve competitive advantage over the other, further their proposed value chain. The main result is perceived value activities which are the most used those which, somehow, are ignored by companies, then contributing to understanding how this market segment works.

Keywords: Value chain; Strategy; Children's buffet.

RESUMEN

El negocio *buffet* infantil se desarrolla de manera acelerada en el cotidiano del mercado de la sociedad brasileña. Se tiene como objetivo analizar, por medio de estudio de caso múltiple, tres empresas localizadas en la ciudad de Santos y verificar como ellas obtienen ventaja competitiva sobre las otras, además de su propuesta de cadena de valor. Como resultado principal se percebe cuales actividades de valor son más utilizadas y aquellas que, de alguna manera, son ignoradas por las empresas, contribuyendo, así, para comprender cómo funciona este segmento de mercado.

Palabras-clave: Cadena de valor; Estrategia; *Buffet* infantil.

1 INTRODUÇÃO

Para a abertura de um *buffet* é preciso a análise de diversos fatores do mercado em conjunto com fatores internos, como os serviços prestados, onde está o cliente potencial, qual é a localização da empresa, o que de melhor será oferecido pela empresa, qual é o preço, qual será o resultado, quais são os investimentos necessários, entre outros. Todos estes fatores, quando respondidos, levam a um melhor planejamento para a abertura de um *buffet*, diminuindo a probabilidade de fracasso (SEBRAE, 2010). Este trabalho analisou empresas existentes que estão estabelecidas nesse segmento, especificadamente como *buffet* infantil, e identificou pontos relevantes que garantam a sobrevivência das mesmas mediante, por exemplo, fatores relacionados a diferenciais e vantagens competitivas perante terceiros, como forma de aprimorar a prestação de serviços aos clientes. A pesquisa averiguou os principais motivos dessa sobrevivência e identificou as formas de atuação das diferentes empresas, a fim observar como as mesmas se mantêm ativas no mercado, por meio da análise de possíveis práticas de estratégias genéricas de determinadas empresas, tanto para o próprio crescimento como para impor barreiras de acesso para a concorrência, análise da cadeia de valor de cada *buffet* pesquisado e a forma que essas atividades são colocadas em prática.

O objetivo principal foi analisar as atividades realizadas de cada *buffet*, para ser constatado se estas agregam ou não valor ao segmento, contribuindo para identificar onde o mesmo assegura a sua vantagem competitiva, e avaliando qual estratégia é priorizada por cada um, de modo que aprimore o negócio com possíveis diferenciais e, com isso, suprir a necessidade exigida pelo cliente. O estudo do segmento de *buffet* infantil é relevante e se justifica por não haver, até o momento, registros acadêmicos encontrados referentes ao tema. Este trabalho tem por característica um estudo de caso múltiplo, qualitativo e exploratório, uma vez que o intuito é aprofundar o conhecimento sobre o mercado de *buffets* infantis na cidade de Santos. A pesquisa está dividida em duas seções; a primeira está relacionada com o embasamento teórico e a segunda parte está voltada para a pesquisa de campo, com um estudo de caso múltiplo neste segmento. Finalmente, são apresentados os resultados, análises e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apesar da necessidade de um estudo empírico embasar-se em uma revisão teórica profunda sobre o tema ao qual o objeto se relaciona, neste caso, sente-se a ausência de trabalhos anteriores que unam a discussão sobre cadeia de valor e o segmento de *buffets*, estabelecimentos tão comuns nas cidades brasileiras. Sobre cadeia de valor há literatura clássica e recente que aborda o tema e o relaciona com diversos objetos de investigação empírica, e pretende-se, nesta seção, discorrer sobre eles, seguida pela apresentação do estado da arte da teoria sobre *buffets*.

De acordo com Kotler (2000, p. 56), criar valor para o cliente “é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente”, ou seja, valor total que pode ser representado pelo conjunto de vantagens que o cliente deseja ao obter um produto e o custo total pode ser representado pelo conjunto de custos que o produto inclui. Segundo Souza Neto, Zaccarelli e Gomes (2001, p.16), “a razão do aumento do valor da empresa é a mesma que a da depreciação do valor dos concorrentes”, portanto quanto mais uma empresa cria valor ao seu produto, mais o valor da concorrência irá diminuir. A cadeia de valor, de acordo com Porter (1989), acontece quando a empresa deverá analisar suas atividades estratégicas e compreender, dentro da sua própria cadeia de valor, seus fatores determinantes de custos e criação de bases de diferenciação do próprio produto, a fim de se destacar no mercado, garantindo a sua vantagem competitiva perante esses concorrentes. Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), cadeia de valor é uma ferramenta onde a organização passa a entender sua posição em custos perante o mercado em busca da sua vantagem competitiva, identificando caminhos a serem seguidos em sua estratégia comercial. A estratégia de cadeia de valor é utilizada por várias empresas com o objetivo de analisar e identificar as atividades realizadas para visualizar o desenvolvimento de atuação da mesma, reconhecendo as atividades de excelência, buscando uma vantagem competitiva.

O conceito de cadeia de valor é introduzido como uma ferramenta para alcançar essa vantagem competitiva, e para o seu alcance é preciso que a empresa realize as suas atividades estratégicas de um modo mais econômico (PORTER, 1989). A cadeia consiste em margem e atividades de valor. Estas atividades estão diretamente relacionadas a todo

sistema de valor que uma empresa executa, analisando a sua própria cadeia de valores. O sistema de valor nada mais é do que a integração de todas as cadeias (fornecedores, empresa, comprador, entre outros), tendo como objetivo identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização. A margem é “a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor” (BARROS, 2007, p. 58). Estudos sobre planejamento em pequenos negócios utilizam-se desse conjunto teórico para apresentarem soluções (VARGAS *et al.*, 2013; NISIYAMA; OYADOMARI, 2012), o que envolve até questões ligadas à governança (DOLCI; MAÇADA, 2014) e à sustentabilidade (GOLD; HAHN; SEURING, 2013).

Os valores que uma empresa pode agregar ao seu produto variam, dependendo do custo que essa oferta tem perante o consumidor final, tendo como base a disponibilidade deste em pagar pelo produto. A divisão desses valores ocorre por atividades, e a margem de suas atividades que geram valor está classificada em atividades primárias e de apoio (PORTER, 1989). Atividades primárias, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 120), “dizem respeito à criação física de um produto, sua venda e distribuição aos compradores e o seu serviço pós-venda”. O grupo de atividades primárias é formado por logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços, onde cada categoria pode ser dividida em departamentos, dependendo da atuação da mesma e, também, dependendo da estratégia utilizada (PORTER, 1989). Atividades de apoio, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 121), “fornecem o apoio necessário para que as atividades primárias possam ocorrer”. O grupo de atividades de apoio é formado pela infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição (PORTER, 1989). Essas atividades que compõem a cadeia de valor não funcionariam independentes, a todo o momento ocorre a interação entre as mesmas, com outras atividades de outras cadeias, onde cada uma necessita da outra para a realização do processo de um determinado produto ou serviço. Essa interação é composta pelos elos da cadeia de valor, onde há uma relação entre as atividades de valor produzidas nas cadeias e o custo que essas atividades geram ou agregam ao produto ou serviço. O produto, antes de chegar às mãos do consumidor final, passa por diversas outras cadeias de valor.

Mediante a essa estrutura abordada, entende-se que a cadeia de valor precisa desses fatores chave para o alcance do custo ideal proporcionando a diferenciação perante os concorrentes (PORTER, 1989). De acordo com Porter (1989, p. 58), “a cadeia de valores fornece o instrumento básico para análise dos custos”. Em outras palavras, tem o objetivo de analisar os custos que são consequentes da análise de comportamento e pela posição desses custos em relação a cada atividade realizada, além de contar com os ativos que vão agir em conjunto nas atividades de valor. É necessário que a empresa saiba identificar a razão de seus principais custos, que deverão estar devidamente estruturados, onde possibilitam a explicação de suas variações de custos. Mediante essa identificação, a empresa poderá classificar seus custos como fixos e variáveis, podendo programar ações baseadas na estrutura organizacional, pois é nesse ponto que as atividades serão realizadas, com isso, gerando os custos. Se a empresa controlar esses custos, alcançará a vantagem competitiva (PORTER, 1989).

De acordo com Porter (1989, p. 113), “a diferenciação surge da cadeia de valores da empresa”, ou seja, é alcançada mediante a análise de cada atividade, onde tem o seu devido valor agregado em todos os processos da organização. A diferenciação agrega valor ao produto final e isso faz com que a empresa esteja um passo à frente de seus concorrentes. Para essa diferenciação, a empresa precisa alocar seus recursos e todas as suas atividades para agregar valor ao produto de forma que, quando o concorrente conseguir alcançá-lo, a empresa criadora dessa diferenciação deverá portar uma nova estratégia, e isso será a sua vantagem competitiva e seu diferencial perante o mercado (PORTER, 1989).

Com relação ao objeto de estudo *buffet*, em termos gastronômicos, de hospitalidade e turísticos, são encontrados estudos, como o de Cecchini (2006), que estudou a inserção de profissionais brasileiros em navios de cruzeiros, e nos quais a área de alimentação é a que mais emprega; e o de Amaral (2009), ao analisar o mesmo mercado de cruzeiros marítimos e as oportunidades de trabalho em *buffets* a bordo. Também se ressalta o estudo de Klement (2010), que explica, mesmo que brevemente, o setor de *buffet* dentro de uma empresa hoteleira, ou o de Rossi *et al.* (2012), que trataram da percepção dos consumidores de serviços de restaurantes, mas colocaram o serviço de *buffet* como parte do processo desse tipo de estabelecimento. Ou, ainda, o estudo de Wan e Chan (2012), que

estudaram as percepções de trabalho de empregados de cassino e entre os lugares que eles mais gostavam de trabalhar era na área de *buffet*, visto aqui, também, como um setor dentro de um empreendimento diferente do que é objeto deste estudo. Estudo também realizado em cassino, por Tanford (2013), apresenta a área de *buffet* como fundamental para o empreendimento. Há, ainda, a pesquisa de Cavalcante, Pinto e Magalhães (2012); ao realizarem um estudo de caso em um *resort*, perceberam que algumas mães reclamam o fato de o estabelecimento não oferecer o *buffet kids*, conforme anunciado em seu material promocional, e isso causou insatisfação por parte delas.

O estudo de Crava (2005) apresenta o fato de que, historicamente, as festas se fazem presentes na vida do ser humano, particularmente na importância que se dá ao aniversário na infância, inserido no contexto familiar. Assim, a pesquisa teve por objetivo relatar o porquê de as pessoas optarem pelo espaço comercial (*buffet*) nas comemorações de aniversário infantil, deixando de lado aquelas, até então, realizadas em domicílio (no lar). A escolha recai, segundo a autora, sobre o ambiente de qualidade, quanto ao espaço e ao atendimento, influenciando, também, a melhor oferta de alimentos e bebidas, o aproveitamento do espaço de tempo de comemoração para oferecer o melhor ao seu filho e aos convidados, e que os momentos possam se preservar com boas recordações, registrados em fotos e filmagens. Essa opção passou a ser parte do imaginário infantil (GRAVA, 2004) no espaço privado e, também, como afirma Nascimento (2009), no espaço público, pois *buffet*, o circo e o mercado são os locais mais citados e observados pelas crianças em seus percursos pela cidade. O que é corroborado por Santos (2009), que analisou o cotidiano de um bairro na cidade de São Paulo a partir dos espaços destinados a realização de festas – *buffets*, e o papel desses serviços na sua relação com a festa. O consumo realizado nesses lugares e o uso de forma temporária também aparecem imersos ao longo da análise por parte do autor. A produção da festa é estudada a partir do desenvolvimento da vida de bairro e da metrópole, que comporta mudanças nos hábitos de consumo para o qual a festa agora possui lugar.

Outro aspecto é que os alimentos e bebidas servidos nestes locais, que antes eram tidos como comuns e até sem qualidade, na atualidade se aproximam de um padrão gastronômico mais elevado (MENEGUEL; SILVA, 2013). Essa qualidade também deve estar

presente no serviço prestado pelo empreendimento no momento do evento, pois “o desempenho na prestação de serviços de um *buffet* infantil interfere diretamente em sua sobrevivência no mercado, bem como na satisfação do cliente e na confiabilidade na marca” (RIBEIRO *et al.*, 2004, p. 1053), corroborando com o que é apresentado no setor de alimentação, especificadamente no de *fast food* (RADONS; TORRES; CERETTA, 2012). Ao estudar a expansão hoteleira na cidade de Santo André (SP), Xavier e Bresciani (2009) já apontavam a necessidade de futuras pesquisas, entre outros objetos, os *buffets*, para melhor se compreender os movimentos socioeconômicos regionais e, assim, motivar novas pesquisas sobre o turismo na região. Machado *et al.* (2010), ao fazerem um estudo retrospectivo e perspectivo sobre mulheres empreendedoras, citaram o estudo de Lide *et al.* (2007), o qual se focou na análise do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para empreendedoras de dois diferentes ramos de atividades: creches e *buffets*, no Rio de Janeiro. Estas mulheres, segundo o estudo, atribuíram importância à flexibilidade de horário para o equilíbrio entre trabalho e família, e afirmaram que contam com o suporte de cônjuges, familiares e sócios para tal empreendimento. O fato de mulheres assumirem a direção de *buffets* como empreendedoras é ressaltado em exemplo apresentado pelo Caderno 3, do Vozes da Nova Classe Média (BRASIL, 2013). Empresas de *buffet* já contratam empregados temporários para atuar em eventos, que recebem somente quando são chamados para a realização de alguma atividade, algo que estaria sendo flexibilizado pela legislação trabalhista brasileira, justamente pelas características deste setor que, atualmente, se sente prejudicado, pois a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) permite a contratação de um trabalhador por algumas horas apenas, mas desde que seja todos os dias no mesmo horário. Os autores exemplificam: “o mesmo trabalhador não pode atuar em um coquetel na noite de quarta-feira e num almoço no dia seguinte, o que prejudica a contratação de mão de obra para *buffets*” (TELES; PREVIATTI, 2012, p. 13, *italico nosso*). Pines Junior *et al.* [2013?] apontam o tipo de negócio *buffet* como um local que possibilita campo de trabalho para a atuação do profissional de animação. E auxilia no desenvolvimento de um mercado promissor em uma economia emergente, como a brasileira, dentro do setor de varejo e serviços (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013). No entanto, o estudo de Mennella (2009) mostra que o trabalho neste tipo de empreendimento faz com que um jovem adie a sua entrada no mercado profissional mais especializado e, até,

proporciona o início da atividade laboral antes do mínimo de idade que a lei brasileira estabelece, de 14 anos, no caso da pesquisa foi atestada a idade média inicial dos que trabalham nos casos estudados de 13 anos e que, normalmente, trata-se do primeiro emprego.

O estudo apresentado por Jamshaid, Qureshi e Khokhar (2012) reforça a necessidade da qualidade de serviço a ser praticada por empregados de empresas que atuam no segmento de *buffet*, e devem ficar atentos para passarem a sensação, aos clientes, de funcionalidade, prazer e aspectos hospitaleiros ao atuarem na função. Em termos de comportamento estratégico adotado por este tipo de negócio, o estudo de Caetano (2013) apresenta que um *buffet* infantil aponta a escolha baseada nas estratégias com base prospectiva e analítica para pequenas e microempresas. A confiança interorganizacional e, indiretamente, a confiança interpessoal explicam os comportamentos cooperativos entre empresas da cadeia de fornecimento, na visão dos donos dos *buffets*. Este mesmo estudo apresenta que, por outro lado, esses empresários sentem-se pressionados pela demanda *induzida* de novos brinquedos, quando têm que seguir a concorrência (CASELANI, 2009). Sobre um dono de *buffet* infantil, o estudo de Fernandes *et al.* (2007) mostra as habilidades semelhantes para o sucesso do empreendimento, tais como: 1) ser capaz de associar o empreendimento a conceitos; 2) relacionamento interpessoal; 3) ser persuasivo e autoconfiante; e 4) buscar soluções criativas.

3 MÉTODO

O método definido foi qualitativo e exploratório com estudo de caso múltiplo, uma vez que o intuito é aprofundar o conhecimento sobre o mercado de *buffets* infantis na cidade de Santos. O trabalho identifica as características dos *buffets* que se mantêm competitivos no mercado, desenvolve a teoria relacionada com esta atividade, identifica os pontos fracos e fortes e a comparação entre concorrentes. Os casos de análise são do ramo de *buffets* infantis, por estes serem uma opção para eventos e que, por anos, ganhou seu espaço na cidade de Santos. As informações foram levantadas com base em um questionário estruturado e aberto com questões pré-estabelecidas, aplicado junto a proprietários e responsáveis de cada estabelecimento.

O estudo de caso é considerado uma maneira de se fazer pesquisa usando questões do tipo *como* e *por que*, e quando ele é um estudo de caso exploratório são usadas perguntas do tipo *o que*. Ele é usado, segundo Yin (2010, p. 26) para “se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. É fundamentado com observação direta e entrevistas com as pessoas responsáveis e/ou envolvidas com aquele estudo, sendo capaz de lidar com uma grande variedade de evidências. O processo do estudo de caso múltiplo caracteriza-se por: Desenvolver a teoria; Selecionar os três *buffets* que serão estudados; Conduzir cada caso separadamente; Escrever um relatório individual para cada *buffet*; Chegar à conclusão dos casos cruzando-os e, por fim, escrever um relato do conjunto dos três *buffets* estudados.

O trabalho apresentado é considerado um estudo contemporâneo de estudo de caso múltiplo devido à falta de registros sobre esse tema na cidade de Santos e, também, na literatura científica brasileira. O estudo exploratório multicaseos terá como base de análise a comparação entre três *buffets* infantis com cinco ou mais anos de mercado, buscando identificar os pontos fracos e fortes e a sustentabilidade que mantém estes *buffets* neste segmento e quais os fatores de sucesso que levaram essas empresas a passarem por essa *fase de risco*. Para este trabalho foi desenvolvido um protocolo de estudo de caso múltiplo, que permitiu o melhor controle sobre as variáveis de pesquisa. O local da pesquisa sugere que o mesmo seja pontual para que os resultados possam ser representativos do setor, mas, percebendo-se a escassez de estudos empíricos a respeito, observa-se sua relevância para estudos futuros.

Foram escolhidos, por conveniência, os proprietários dos *buffets* infantis para responder o questionário. As entrevistas foram marcadas com antecedência, diretamente com os sujeitos, e apresentada uma carta com a descrição do método e apresentação para as empresas que a exigiram. Entrevistas foram gravadas com autorização dos respectivos entrevistados. As entrevistas foram concedidas nos próprios estabelecimentos e realizadas em um tempo médio de trinta minutos. Antes que os mesmos decidissem colaborar com o estudo, foram orientados sobre o objetivo e a natureza acadêmica do estudo, assim como foram esclarecidas todas as suas dúvidas. Foi-lhes garantido o direito de, sem nenhum ônus, desistirem de participar da pesquisa a qualquer momento, o sigilo de suas identidades (se

assim preferissem), das respostas às perguntas e do diálogo ocorrido na entrevista. Aos participantes foi assegurado, ainda, 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. Além disto, poderiam obter informações sobre os procedimentos e métodos utilizados neste estudo e, também, sobre os resultados parciais e finais. Considerando estes e outros aspectos constantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a entrevista foi realizada após a assinatura deste termo pelos participantes e pesquisadores, e só foi gravada mediante a autorização dos mesmos.

Houve o compromisso de analisar os dados de forma imparcial, a fim de evitar vieses. Assim sendo, a análise dos dados foi realizada de forma fidedigna àquilo que os participantes transmitiram nas entrevistas. Por questões éticas, durante a explanação da pesquisa, bem como de seus resultados, foram tomados alguns cuidados. Para identificação dos participantes, mas preservando o sigilo da identidade dos envolvidos e das informações específicas do estudo, os entrevistados foram identificados, no trabalho, através dos estabelecimentos estudados, para os quais foram atribuídas as letras X, Y e Z, com a anuência dos seus responsáveis.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em termos de informações gerais sobre os *buffets* estudados, o Quadro 1, abaixo, representa as principais características individuais de cada *buffet* entrevistado.

Quadro 1 - Informações Gerais sobre os *buffets* entrevistados

INFORMAÇÃO	BUFFET X	BUFFET Y	BUFFET Z
Tempo de atuação	5 anos	8 anos	7 anos
Único dono	Sim	Sim	Sim
Retorno do investimento	Sem Informação	3 anos	1 ano e meio
Escolha do local físico	Público-alvo	Localização espaço físico	Localização espaço físico

Tamanho em m ²	Sem informação	430m ² com 300 m ² de área útil	1000m ²
Capacidade de atendimento	140 pessoas	350 pessoas	150 pessoas
Tempo médio de duração da festa	4 horas	4 horas	4 horas
Valor médio cobrado por pessoa	De R\$ 43,00 a R\$ 58,00	Mínimo de R\$ 35,00 de 2ª a 5ª e de R\$ 39,00 em final de semana, podendo chegar mais ou menos a R\$ 70,00, R\$ 80,00.	Mínimo de R\$ 33,00 a R\$ 38,00 de 2ª a 5ª, e de R\$ 35,00 a R\$ 40,00 em final de semana.
Quantidade média de festas por mês			
Quantidade média de pessoas por festa	De 75 a 90 pessoas	De 100 a 120 pessoas	70 pessoas
Treinamento de empregados	Sim	Sim	Sim
Existência de serviço de estacionamento	Não	Conveniado	Não
Existência de serviço de segurança	Sim	Sim	Sim, à escolha do cliente
Produção própria ou terceirizada	Própria	Própria	Própria

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir é apresentada a análise geral das atividades da cadeia de valor, onde foram identificadas as atividades que agregam ou não valor e são praticadas pelos *buffets*. **Atividades de Apoio:** Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 121), as atividades de apoio “fornecem o apoio necessário para que as atividades primárias possam ocorrer”, ou seja, elas dão suporte para as principais atividades das empresas, a seguir descritas.

Infraestrutura: Foram analisados indicadores ligados à infraestrutura onde, no primeiro, ponto verifica-se a utilização de Sistemas de Informação, uma atividade que aperfeiçoa processos. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, esta atividade agrega valor, contribuindo com diversas formas na sua utilização, melhorando a eficiência de processos internos, como cadastro de clientes, controle de estoque, entre outros. Caso seja NÃO, são *buffets* que não praticam a atividade, mas poderiam utilizar, de alguma maneira, sistemas que agregassem valor ao serviço prestado. Apenas o *Buffet X* não utiliza Sistema de Informação, mas poderia empregar em seus negócios tal sistema, uma vez que melhora processos agregando valor ao serviço final. Todos os outros *buffets* utilizam de algum tipo de sistema. Com base em tal análise, verifica-se que a utilização de Sistemas de Informação agrega valor nos serviços prestados pelos *buffets* e, de certa forma, ajuda nos processos internos, suprimindo as necessidades de cada um.

O segundo ponto analisado nos *buffets*, com relação à infraestrutura, é a existência de níveis hierárquicos. Caso a resposta seja GRANDE, verifica-se que estes não têm seu valor agregado porque, neste segmento, ter grandes níveis hierárquicos dificulta a comunicação, depende de altos custos e, além disso, ter grandes níveis faz com que a empresa não seja flexível, dificultando a tomada de decisão. Caso a resposta seja POUCOS, verifica-se que estes têm seu valor agregado, pois torna-se uma vantagem ter poucos níveis hierárquicos, onde se reduz custos e, neste segmento, a tomada de decisão fica centralizada, facilitando a identificação de falhas na empresa e sua comunicação. As respostas fornecidas pelos *buffets* foram unânimes, onde estes se utilizam de poucos níveis hierárquicos. Com base em tais fatos, estas atividades, de certa forma, agregam valor ao serviço, reduzindo os custos.

O terceiro ponto analisado nos *buffets*, com relação à infraestrutura, é a utilização de produtos de qualidade. Caso a resposta seja TODOS, esta atividade agrega valor ao seu produto/serviço, dando credibilidade à sua marca e à qualidade do produto final oferecido. Caso seja NENHUM, esta atividade não agrega valor para este segmento de mercado, pelo fato de não ser confiável, já que os produtos não são de qualidade. Porém, este indicador deveria ser frequente nas empresas, uma vez que trabalhar com qualidade garante o retorno dos clientes pelos serviços prestados. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que só trabalham com produtos de qualidade/marca, portanto, verifica-se que

esta atividade agrega valor, garantindo a qualidade do produto/serviço final e a confiabilidade dos *buffets* analisados.

O último ponto analisado nos *buffets*, com relação à infraestrutura, é sobre o controle de qualidade do produto. Este controle é considerado indispensável, como forma de qualificar o produto antes de ser disponibilizado. Caso a resposta seja SIM, esta atividade agrega valor aos *buffets* que realizam controle, a fim de garantir e manter a qualidade do produto servido. Caso seja NÃO, esta atividade não agrega valor para estas empresas, pois não realizam esse controle. Porém, esta prática deveria ser uma forma de agregar valor, garantindo a qualidade prestada. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que realizam o controle de qualidade dos produtos, conseqüentemente, verifica-se que esta realização agrega valor, contribuindo para a qualidade do produto/serviço final. Analisando as respostas dos *buffets* entrevistados, nota-se que a atividade de infraestrutura agrega valor nos processos, pois a maioria dos indicadores é praticada. Sendo assim, esta é uma atividade que, certamente, agrega valor neste segmento.

Recursos Humanos: Outra atividade que agrega valor é a de recursos humanos, pois organiza questões vinculadas à mão de obra utilizada pelos *buffets*. O primeiro ponto analisado é o indicador que diz respeito ao tipo de empregado. Caso a resposta seja FIXO, são *buffets* que têm funções ocupadas por empregados fixos, que já estão presentes no crescimento da empresa. Caso seja *FREELANCER*, são *buffets* que têm seu quadro de empregados sem vínculo empregatício, considerados temporários. Todas as respostas fornecidas mostram que os *buffets* trabalham com empregados fixos e *freelancers*, portanto, agrega valor ao serviço prestado. Analisando empregados fixos, observa-se que agrega valor ao serviço, pois os mesmos contribuem para o crescimento dos *buffets*, uma vez que já conhecem o trabalho a ser realizado, ou seja, possuem o *know-how*. Já os empregados *freelancers* são selecionados de forma que as empresas se mostraram preocupadas em escolher sempre a mesma equipe, pois já trabalham há algum tempo na organização. Com isto, os *buffets* conseguem manter uma equipe com conhecimento no serviço prestado, agregando valor ao mesmo, pois um *freelancer* com conhecimento presta um serviço melhor do que alguém sem experiência. Além disso, a contratação de *freelancers* contribui como uma forma de reduzir os custos da empresa, uma vez que são chamados para participar

apenas das festas. Verifica-se que esta informação de contratar empregados fixos e *freelancers* ao mesmo tempo, para um *buffet*, é favorável pelos motivos citados acima e isso agrega valor ao negócio.

O segundo ponto abordado sobre recursos humanos foi em relação à rotatividade de empregados. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja MÉDIA, são *buffets* que têm sua rotatividade de empregados alta, por estar sempre mudando o quadro de empregados, seja por má adaptação empregado/empresa ou por fatores externos. Caso seja BAIXA, é uma empresa que troca seus empregados esporadicamente. Caso seja NENHUMA, há pouca mudança no quadro de empregados, seja por fidelidade por parte do empregador/empregado ou por alguma estratégia da empresa. Apenas o *Buffet Z* tem sua rotatividade média, quando se refere aos empregados *freelancers*. Os *Buffets X* e *Z* responderam que não há nenhuma rotatividade, pois grande parte de seus empregados fixos estão trabalhando desde suas respectivas inaugurações, onde se formou uma equipe, criando o *know-how* para o sucesso das empresas. Sendo assim, verifica-se que esta atividade agrega valor para a maioria dos *buffets* entrevistados. Enfatizando o que se considerada uma rotatividade média, essa relação agrega um valor menor ao *buffet* analisado, uma vez que os empregados não obtêm maiores habilidades. Assim, são considerados despreparados por não terem conhecimento do serviço a ser prestado, prejudicando o atendimento aos clientes com essa deficiência. Verifica-se que esta atividade agrega valor ao serviço, uma vez que foram obtidas respostas favoráveis na maioria dos *buffets* entrevistados.

O terceiro ponto é em relação ao critério de seleção, onde há controle maior na escolha de seus futuros empregados. Caso a resposta seja INDICAÇÃO, os *buffets* admitem seus empregados através de uma indicação/contato de terceiros, o que, de certa forma, agrega valor para este tipo de segmento. Caso a resposta seja EXPERIÊNCIA, significa que os *buffets* fazem contratação conforme a experiência exigida, o que também agrega valor para as empresas em geral. Apenas o *Buffet X* seleciona seus empregados através de indicação. Os *Buffets Y* e *Z* contratam por indicação e nível de experiência, o que demonstra que esta atividade agrega valor, pois, através da indicação e da experiência, a empresa consegue perceber antecipadamente as qualidades daquele possível colaborador que irá fazer parte

da equipe. No caso de indicação, o *buffet* obtém uma vantagem ao aceitá-la, onde o futuro colaborador já tem a sua eficiência constatada por terceiros, e possui qualidades suficientes para realizar o trabalho solicitado, uma vez que quem o indicou não pretende correr riscos com a recomendação.

O quarto ponto abordado sobre recursos humanos foi em relação ao treinamento de empregados. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que agrega valor por praticarem atividades de treinamentos, onde o empregado aprende o tipo de serviço que o *buffet* quer prestar para seus clientes. Caso a resposta seja NÃO, estes *buffets* não agregam valor com a atividade, pois não treinam seus empregados, deixando-os sem padrões a ser seguidos, mas deveriam praticar esta atividade para agregar valor, melhorando processos internos. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que realizam treinamentos como forma de agregar valor ao negócio.

O quinto ponto abordado sobre recursos humanos foi sobre avaliação de empregado. Caso a resposta seja OCORRE, verifica-se que esta atividade agrega valor nos *buffets*, realizando avaliações frequentes em seus empregados, onde se possibilita a identificação de falhas. Caso a resposta seja NÃO, verifica-se que esta atividade não agrega valor em avaliar seus empregados, mas deveria ser praticada pelos *buffets* a fim de qualificar sua. Em todos os *buffets* ocorre avaliação dos empregados, onde se verifica que esta atividade agrega valor ao segmento, pois os empregados ficam preparados para lidar com os padrões da empresa.

O sexto ponto analisado sobre recursos humanos é em relação à remuneração dos empregados. Caso a resposta seja ACIMA DA MÉDIA DE MERCADO, verifica-se que a atividade agrega valor aos *buffets*, remunerando seus empregados com salários elevados. Caso a resposta seja NA MÉDIA DE MERCADO, verifica-se que esta atividade agrega valor com base na remuneração na média de mercado, pois não requer tal necessidade neste segmento para o bom funcionamento da empresa. Caso a resposta seja ABAIXO DA MÉDIA, indica que a atividade não agrega valor, porque os mesmos ficam insatisfeitos sem esse incentivo oferecido pela empresa. O *Buffet X* não disponibilizou essa informação. Todos os outros *buffets* remuneraram seus empregados na média do mercado. Com base em tal

informação, verifica-se que o indicador funciona como incentivo para o bom desempenho, agregando valor nesta atividade perante o negócio analisado.

O sétimo ponto analisado sobre recursos humanos é relacionado aos benefícios e incentivos aos empregados. Verifica-se que o *Buffet Y* disponibiliza treinamento e cursos para seus empregados, sendo estes considerados benefícios para os mesmos. Para o *Buffet Z* são disponibilizados benefícios distintos para cada tipo de empregado. Para os empregados fixos, a empresa oferece cestas básicas no final de cada ano, por exemplo. Já para empregados *freelancers* que se destacam, é oferecida uma bonificação maior. O *Buffet X* não disponibilizou essa informação. Verifica-se que os outros *buffets* disponibilizam benefícios e incentivos aos empregados. Com base nesta informação, foi constatado que o indicador funciona como um estímulo para a boa atuação, agregando valor nesta atividade perante o negócio analisado.

O último ponto a ser analisado sobre recursos humanos é apenas para mostrar a relação quantidade empregado/brinquedo/criança. Verifica-se que, no *Buffet Y*, a correlação é na média de um monitor para cada cinco crianças. No *Buffet Z*, esta correlação é, na média, de um monitor para cada três crianças. Já no *Buffet X* não obtivemos esta correlação. Verificou-se que este indicador, quando praticado, garante a segurança das crianças, uma vez que cada uma delas seja monitorada por um empregado, agregando valor ao negócio. Porém, cada *buffet* trabalha com uma correlação diferente. Analisando as respostas dos *buffets* entrevistados, nota-se que a atividade de recursos humanos agrega valor nos processos, pois a maioria dos indicadores é praticada nos *buffets*. Sendo assim, esta é uma atividade que certamente agrega valor neste segmento. Complementando tal ponto, Porter (1989) afirma que recursos humanos é a principal característica de vantagem competitiva nas empresas, possuindo caráter decisivo em relação ao humano da empresa.

Desenvolvimento de Tecnologia: Os indicadores analisados estão ligados ao desenvolvimento de tecnologia; no primeiro ponto verifica-se a utilização de equipamentos de processos. Caso a resposta analisada pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que estes têm seu valor agregado com essa utilização, melhorando o produto e os processos utilizados em sua fabricação. Caso a resposta seja NÃO, estes *buffets* não utilizam desse processo, que poderia

agregar valor ao seu serviço. As respostas fornecidas pelos *buffets* foram unânimes com relação à utilização de equipamentos de processos, pois contribui com as operações internas, por exemplo, o uso de cozinha industrial e a utilização de compressores para encher bexigas. Tendo em vista o ponto analisado, verifica-se que esse emprego agrega valor mediante a unanimidade das respostas e a identificação de melhoria de processos por parte da utilização.

O segundo ponto analisado nos *buffets*, com relação ao desenvolvimento de tecnologia, é sobre a otimização de tempo. Caso a resposta analisada pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que estes têm seu valor agregado com essa utilização, agilizando os processos internos e reduzindo custos de mão de obra. Caso a resposta seja NÃO, estes *buffets* não utilizam esse meio para melhorar seus processos, mas poderiam utilizar, agregando valor aos serviços prestados. As respostas fornecidas pelos *buffets* foram unânimes com relação à otimização de tempo nos processos. Para exemplificar, todos os *buffets* empregam o uso de masseira industrial, facilitando a produção dos alimentos, otimizando tempo. Com essa utilização, os *buffets* agregam valor ao seu serviço, não contando com a perda excessiva de tempo em determinada atividade, que poderia ser otimizada com o uso de algum tipo de tecnologia.

O terceiro ponto analisado nos *buffets*, com relação ao desenvolvimento de tecnologia, é o fator relacionado à redução de custos. Caso a resposta analisada pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que estes têm seu valor agregado quando a tecnologia é bem empregada, tendo, por consequência, um valor baixo em relação aos custos da empresa, por exemplo, uma diminuição de contratação, tornando-a mais econômica. Caso a resposta seja NÃO, estes *buffets* não utilizam esse meio, mas poderiam praticar a atividade, agregando valor aos serviços prestados, pois a redução de gastos beneficia a empresa. Com base nas respostas dos *buffets* entrevistados, verifica-se que o *Buffet Y* não conta com essa redução de custo. De acordo com a proprietária, os custos acabam sendo maiores pelo fato de sua produção ser feita manualmente, justificando: “Porque a produção dentro do próprio Buffet sai muito caro do que você terceirizar”. O *Buffet Z* pratica redução de custo, onde o gerente identificou essa redução com o fato de não precisar contratar mais mão de obra para prestar o serviço que a utilização da tecnologia proporciona. O *Buffet X* não disponibilizou essa

informação. Para o *Buffet Y*, essa atividade não agrega valor ao seu negócio. No *Buffet Z*, verifica-se que essa atividade agrega valor a esse segmento de mercado, pois contribui para restringir os gastos da empresa, cooperando para o seu bom desempenho. Analisando o indicador acima citado, não foi possível mensurar se agrega ou não valor, pois ocorreram divergências entre as respostas fornecidas pelo *Buffet Y* e *Buffet Z*, e ocorreu a falta de informação por parte do *Buffet X*.

O último ponto analisado nos *Buffets*, com relação ao desenvolvimento de tecnologia, é o fator relacionado à melhora na qualidade dos produtos oferecidos com essa utilização. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que estes têm seu valor agregado com essa utilização, podendo oferecer um melhor produto/serviço para seus clientes, por consequência, fidelizando-os cada vez mais. Caso a resposta seja NÃO, estes *buffets* não utilizam esse meio para oferecer produtos/serviços de qualidade, mas poderiam praticar a atividade. O desenvolvimento de tecnologia, além de otimizar, melhora os processos de seus produtos/serviços, agregando valor e garantindo a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. Analisando o indicador acima citado, não foi possível mensurar se agrega ou não valor, pois ocorreram divergências entre as respostas fornecidas pelo *Buffet Y* e *Buffet Z*, e houve a falta de informação por parte do *Buffet X*. Analisando as respostas dos *buffets* entrevistados, observa-se que a atividade de desenvolvimento de tecnologia agrega, de certa forma, valor nos processos. Isto ocorre, pois dois dos indicadores são praticados nos *buffets*, sendo assim, esta é uma atividade que certamente agrega valor neste segmento, otimizando tempo e melhorando a qualidade de seus processos. Complementando desenvolvimento de tecnologia, Porter (1989) afirma que são atividades realizadas com o objetivo de melhorar o produto e os processos utilizados em sua fabricação. Isto é considerado essencial, analisando a vantagem competitiva e fornecendo suporte a todas as atividades de valor de uma empresa.

Aquisições: Aquisições para Porter (1989), referem-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa e não aos próprios insumos adquiridos. Em outras palavras, nada mais é que a compra de matéria prima que a empresa necessita para produção de um produto ou serviço. Os indicadores analisados são ligados a aquisições por parte dos *buffets* entrevistados. O primeiro indicador que diz respeito à renovação de

produtos ligados a entretenimento, máquinas e equipamentos, está relacionado à frequência que cada *buffet* adquiriu determinados equipamentos, criando um diferencial em relação aos concorrentes, agregando valor ao negócio. O *Buffet X* pratica aquisições constantemente por equipamentos de entretenimento e aparelhos industriais para a fabricação de alimentos. O *Buffet Y* não realiza renovações de equipamentos de entretenimento, e somente faz novas aquisições adaptando-as ao seu espaço físico, ou seja, nenhum equipamento de entretenimento, como brinquedos, é descartado. O *Buffet Z* pratica aquisições aproximadamente a cada três anos. Todos os *buffets* responderam que, de alguma forma, é realizado o processo de aquisições para o enriquecimento do negócio, consequentemente agregando valor com o investimento.

O segundo ponto abordado é em relação à renovação de produtos ligados à estrutura, por exemplo, mesas e cadeiras, e está relacionada ao intervalo de tempo que é realizada a troca de produtos no interior do *buffet*, a fim de realizar a manutenção e a renovação de seus equipamentos. Caso a resposta seja SIM, verifica-se que estes têm valor agregado com a renovação interna, de modo que contribua para a boa imagem do negócio. Caso a resposta seja NÃO, verifica-se que esta atividade não agrega valor ao negócio, prejudicando sua imagem perante o cliente. O *Buffet X* e *Buffet Z* não realizam essa troca, mas fazem a manutenção de seus equipamentos de forma constante, agregando valor ao seu serviço. O *Buffet Y* realiza a troca a cada ano, agregando valor ao seu serviço. Verifica-se que a maioria dos *buffets* analisados não realiza a renovação desses produtos. No entanto, é feita a manutenção a fim de garantir a durabilidade dos mesmos, agregando valor ao negócio, realizando sua conservação e melhorando a imagem do *buffet* perante seus consumidores.

O terceiro ponto abordado é em relação ao poder de barganha de fornecedores com o *buffet*. Caso a resposta fornecida seja SIM, verifica-se que estes *buffets* exercem força sobre os fornecedores, havendo maior negociação no fechamento das compras, agregando valor para a empresa. Caso a resposta seja NÃO, verifica-se que estes fornecedores exercem determinado poder sobre os *buffets*, não agregando valor ao negócio. Todos os *buffets* responderam que não existe poder de barganha com os fornecedores, consequentemente não agregando valor com esta atividade.

O quarto ponto está relacionado ao intervalo médio de compras de matéria prima que o *buffet* realiza, ou seja, quantidade de vezes que o *buffet* faz o abastecimento de suas matérias primas. O *Buffet X* realiza compras duas vezes na semana, dependendo do fornecedor e do número de festas a serem realizadas. Os *Buffets Y* e *Z* realizam suas compras de uma a duas vezes por semana. Todas as respostas indicam que o intervalo de compras, nos *buffets*, agrega valor ao segmento, por trabalharem com produtos frescos, pensando na qualidade a ser oferecida aos clientes.

O quinto e último indicador está relacionado a contratos para aquisição de produtos de menor preço. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que estes conseguem produtos por menor preço mediante contrato, onde é estipulada a fixação de preços, prazo ou *mix* de produtos, fidelizando o cliente a esse fornecedor, o que agrega valor para a empresa, pois poderá diminuir os custos e aumentar sua margem de lucro. Caso a resposta seja NÃO, indica força dos fornecedores que não se vinculam para não se prejudicar, e isso faz com que o *buffet* não agregue valor com esta atividade, por não conseguir contratos de menor preço ou prazo favorável. Todos os *buffets* responderam que não fazem contratos para aquisições de produtos de menor preço. Nota-se que esta atividade não agrega valor para os *buffets* entrevistados. Analisando as respostas dos *buffets* estudados, nota-se que a atividade de aquisições agrega valor no segmento, uma vez que a maioria das respostas obtidas mostra-se favorável a essa atividade.

Atividades primárias: Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 120), atividades primárias “dizem respeito à criação física de um produto, sua venda e distribuição aos compradores e o seu serviço pós-venda”, ou seja, são as atividades específicas que são praticadas pelas empresas.

Logística Interna: O primeiro ponto abordado sobre logística interna é em relação ao local dos produtos armazenados, fator importante para garantir a qualidade da sua matéria prima e seu produto final. O *Buffet X* respondeu que armazena em despensa apropriada para os mantimentos/matéria-prima. O *Buffet Y* respondeu que armazena conforme a especificação dos fornecedores, e o *Buffet Z* respondeu que o local de armazenagem é em um estoque apropriado para as compras. Verifica-se que a atividade de

disponibilizar um local apropriado para o armazenamento de matéria-prima agrega valor ao processo de confecção dos produtos, onde se pode garantir mais qualidade na prestação de serviço.

O segundo ponto vinculado à logística interna é o controle de estoque. Este fator é muito importante em uma organização para que ela mantenha o controle de seus produtos, evitando falhas e perdas desnecessárias. Caso a resposta seja SIM, verifica-se que estes *buffets* praticam esta atividade, controlando seus estoques. Caso seja NÃO, verifica-se que estes *buffets* não controlam seus estoques, o que gera uma falha nos processos internos, analisando, por exemplo, o intervalo de compras, que necessita de um controle para poder ser planejado, evitando a falta ou o excesso de um determinado produto. Os *Buffets Y* e *Z* praticam esta atividade, controlando seus estoques. O *Buffet X* não faz controle de estoque. De acordo com a gerente, “*não é um estoque a ponto que você precise armazenar, vai controlar*”. Verificando que esse tipo de atividade agrega valor para as empresas, analisamos que o *Buffet X* melhoraria seus processos com essa utilização. Observa-se, com base nas respostas obtidas pelos entrevistados, que a maioria dos *buffets* utiliza-se do meio de controlar estoque, portanto, agrega valor ao segmento, uma vez que essa verificação é feita como forma de quantificar o estoque mantido.

O terceiro ponto abordado é sobre a troca de informações com os fornecedores. Caso a resposta seja SIM, verifica-se que estes *buffets* trocam informações com os fornecedores, facilitando algumas tomadas de decisão. Caso seja NÃO, verifica-se que estes *buffets* não têm acesso a informações antecipadas por parte dos fornecedores. Os *Buffets X* e *Y* não se utilizam desse método para ter conhecimento sobre o fornecedor. Sendo assim, esta atividade não agrega valor para estes *buffets*, dificultando o acesso de dados em relação ao seu fornecedor. O *Buffet Z* utiliza-se desse meio, agregando valor na sua empresa, ajudando na troca de informações. Analisando as respostas dos entrevistados, nota-se que a maioria dos *buffets* não utiliza o meio de troca de informações com o fornecedor, portanto, não agrega valor ao segmento, uma vez que esse indicador não é aproveitado.

O último ponto, ainda sobre logística interna, é em relação à realização de inspeção interna, através da experimentação, verificação e degustação de produtos. Caso seja SIM,

verifica-se que os *buffets* trabalham com o fator de inspeção de seus produtos, relacionadas à data de validade, por exemplo. Caso seja NÃO, verifica-se que estes *buffets* não realizam inspeção, portanto, não obtém esse controle. Os *Buffets Y* e *Z* realizam inspeção interna em suas empresas, analisando fatores relacionados à qualidade e prazos de validade; sendo assim, esta atividade agrega valor para estes *buffets*. Apenas o *Buffet X* não pratica inspeção interna em sua empresa, alegando não ser necessário, sendo realizada a verificação visual em determinadas matérias-primas apenas no momento da compra. Verifica-se, com base nas respostas obtidas pelos entrevistados, que a maioria dos *buffets* se utiliza do meio de inspeção interna, portanto, agrega valor ao segmento, uma vez que essa constatação é feita como forma de garantir a qualidade do produto/serviço. Analisando as respostas dos *buffets* entrevistados, nota-se que a atividade de logística interna agrega valor nos processos, pois a maioria dos indicadores é praticada nos *buffets*; sendo assim, esta é uma atividade que, certamente, agrega valor neste segmento. Complementando logística interna com uma definição de Porter (1989), ressalta-se que estas são atividades que englobam o recebimento, armazenagem e distribuição de insumos no produto.

Operações: Foram analisados indicadores ligados a operações que, no primeiro ponto, estão relacionados com a fabricação de componentes. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, estes têm seu valor agregado com a fabricação própria, onde ocorre maior controle de seus produtos, mantendo a qualidade. Caso seja NÃO, estes *buffets* não praticam esta atividade, que poderia agregar valor ao negócio. As respostas fornecidas foram unânimes com relação à fabricação de componentes, portanto, agregam valor ao seu serviço, como explicado anteriormente.

O segundo ponto abordado sobre operações é em relação ao serviço e a montagem da decoração, onde é demonstrada a forma como os *buffets* realizam este tipo de serviço para as festas. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que a montagem da decoração é própria, utilizando somente a escolha do tema como um serviço terceirizado. De certa forma, este último fator agrega valor ao *buffet*, sendo oferecido de uma forma que garanta a qualidade do produto e obtenha maior variedade de opções de serviço, desvinculando a empresa de obrigações de se manter atualizada sobre os temas no mercado, pois a empresa terceirizada atualiza-se, transmitindo as novidades para os *buffets*.

O *Buffet X* utiliza-se de dois decoradores para a escolha do tema das festas, cuja decisão fica a critério do cliente; nos demais *buffets* há somente um decorador terceirizado.

O terceiro ponto analisado sobre operações é em relação à manutenção de equipamentos. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, estes têm seu valor agregado com a manutenção; realizar essa verificação de maneira rotineira garante a segurança do uso. Caso seja NÃO, estes *buffets* não realizam a atividade, mas isto poderia agregar valor ao seu serviço. As respostas fornecidas pelos *buffets* foram unânimes, mantendo a proteção e a durabilidade de seus equipamentos, portanto, agrega valor ao seu serviço.

No quarto ponto e nos dois próximos serão analisados fatores relacionados à frequência de manutenção, testes de manutenção e frequência dos testes de manutenção, sendo apenas um complemento do terceiro ponto. Verificou-se que a frequência da manutenção tem um intervalo de tempo diferente para cada *buffet*, que consideram ser suficientes para o bom desempenho dos equipamentos. O próximo indicador diz respeito à realização dos testes da manutenção para qualificar o resultado desta preservação, garantindo a segurança. O sexto indicador diz respeito à frequência com que os *buffets* realizam estes testes. No *Buffet X*, a manutenção é frequente, sendo realizada três vezes por semana, e seus testes são constantes, até mesmo antes das festas. No *Buffet Y* é realizada a manutenção mensalmente dos brinquedos; já a dos aparelhos da cozinha é feita toda semana ou, se houver necessidade, pode ser realizada diariamente, realizando testes a cada manutenção, tanto para os brinquedos como para os aparelhos de cozinha. No *Buffet Z*, a manutenção também é feita mensalmente, sendo os testes realizados junto a estas manutenções. Estas atividades agregam valor a estes *buffets*, uma vez que a maioria das respostas fornecidas apresenta a prática destas ações.

O sétimo ponto a ser analisado é sobre o critério da escolha de matéria-prima. Este indicador torna-se um fator determinante para a qualidade, agregando valor ao produto servido. O *Buffet X* respondeu que escolhe a matéria-prima de acordo com a qualidade, comparando preços entre os fornecedores que disponibilizam produtos apenas de marca. O *Buffet Y* enfatizou que não só escolhe a matéria-prima pela qualidade, também pela marca,

para a fabricação de seus produtos. Já o *Buffet Z* respondeu que escolhe suas matérias-primas pela qualidade, por preço, e também pelo prazo de entrega, assegurando as fabricações de seus produtos servidos em suas festas. Verifica-se que esta atividade agrega valor ao segmento, uma vez que todas as respostas obtidas mostraram-se favoráveis para a escolha adequada da matéria prima a ser utilizada pelos *buffets*, considerando principalmente qualidade e marca.

O oitavo indicador sobre operações aborda os requisitos avaliados na empresa terceirizada. Este indicador está relacionado ao critério de escolha que os *buffets* levam ou que levaram em consideração para as escolhas das empresas, cujo serviço prestado é terceirizado. No *Buffet X*, o requisito será analisado com base na escolha do cliente: mediante a discussão da empresa terceirizada, o cliente irá optar pela melhor opção/proposta oferecida pelo *buffet*. Nos *Buffets Y* e *Z*, o critério avaliado na escolha da empresa terceirizada é baseado na qualidade, profissionalismo e na confiabilidade que a terceirizada possui, e pelo fato de trabalhar a um bom tempo com os *buffets*, já conhecendo as formas e critérios a serem seguidos. Estas atividades agregam valor a estes *buffets*, uma vez que a maioria das respostas obtidas apresentaram referências favoráveis a esta avaliação, demonstrando a garantia pelos serviços prestados ao segmento.

O nono ponto sobre operações é em relação à disponibilidade de espaço para diversas faixas etárias. Este indicador está relacionado à existência de espaços específicos, onde cada faixa etária teria a opção para entretenimento. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que não existe esse espaço, não identificando a necessidade de tal ambiente. Os *buffets* alegaram estar preocupados em unir os convidados das festas ao invés de separá-los, como forma de integração para que a festa proporcionada fique melhor e seja oferecida de forma a entreter diversas faixas etárias da mesma maneira, sem precisar separá-las. A atividade citada agrega valor a estes *buffets*, uma vez que ela pode ser interpretada como uma forma de estratégia, a fim de proporcionar a integração entre os convidados.

O décimo indicador sobre operações trata-se das formas de entretenimento oferecidas pelos *buffets*. Verificou-se que todos oferecem entretenimento para crianças e

adultos, mas não disponibilizam de um espaço específico para cada faixa etária, mas espaços comuns para a interação de todos os convidados, agregando valor ao negócio, de forma que oferece animação para os adultos. Como exemplo, o *Buffet Z* disponibiliza o brinquedo *La Bamba*, onde crianças e adultos podem se divertir, interagindo umas com as outras.

Os dois últimos indicadores sobre operações são em relação à mudança de *layout* e a satisfação do cliente com sua mudança. Os *Buffets X* e *Y* praticam esta atividade. No primeiro *buffet*, a mudança é de acordo com a necessidade considerada pela proprietária; no segundo, o *layout* da frente, ou seja, a fachada, foi trocada uma única vez no último endereço, e a mudança do *layout* interno ocorre uma vez por ano, sempre inovando, agregando valor. Já no *Buffet Z*, no último endereço em que se instalou, ainda não sofreu reforma, mas, segundo o gerente, há a pretensão de inovar a fachada da frente. Porém, o *layout* interno, bem como a pintura, é feito a cada três anos; ainda não houve qualquer tipo de reforma ou manutenção do *layout*. Todos os *buffets* responderam que os clientes ficam satisfeitos com a mudança do *layout*, seja externa ou interna, agregando valor ao segmento, uma vez que essa mudança favorece as empresas entrevistadas. Analisando as respostas dos *buffets* entrevistados, nota-se que a atividade de operações agrega valor nos processos, pois a maioria dos indicadores é praticada pelos mesmos, contribuindo para o crescimento do negócio.

Logística Externa: A atividade de logística externa não foi abordada neste trabalho acadêmico, pois neste segmento ela não é considerada uma atividade que agrega valor, está relacionada à armazenagem e distribuição do produto aos compradores (PORTER, 1989). Os *buffets* não precisam possuir logística externa, pois seus serviços são realizados no local físico, sem necessidade de locomoção.

Marketing e Vendas: A atividade de marketing e vendas na cadeia de valor, segundo Porter (1989), está associada a oferecer um meio por onde os compradores possam conhecer o produto. O primeiro ponto sobre marketing e vendas é em relação à propaganda que cada *buffet* pratica; através desta atividade o *buffet* é anunciado, podendo atrair mais clientes. Caso a resposta fornecida pelos *buffets* seja SIM, verifica-se que estes *buffets* praticam a atividade, uma vez que são anunciados em diversos meios de comunicação,

fazendo com que a empresa fique conhecida no mercado. Caso seja NÃO, verifica-se que os *buffets* não praticam a atividade, mas poderiam praticar, visto que a ação agrega valor para a empresa, podendo aumentar a procura pelas festas. Os *Buffets X* e *Y* responderam que não anunciam em canais de comunicações; porém, consideram a sua forma de divulgação o *boca-a-boca*. Já o *Buffet Z* disponibiliza um sítio na internet, anuncia em rádios e em jornal/revista impressos, o que permite que a empresa veicule suas novidades para o mercado, agregando valor. Verifica-se que esta atividade não indica um marketing ativo, não agregando valor, uma vez que apenas um *buffet* pratica atividades consideradas favoráveis ao negócio.

O segundo ponto está relacionado ao retorno de propaganda, complementando o indicador acima citado, onde o *buffet* realiza seu anúncio e consegue atrair novos clientes. Caso a resposta seja TOTAL, verifica-se que os *buffets* têm seu valor agregado, pois conseguem mensurar o retorno da propaganda realizada como, por exemplo, o aumento do número de festas, sendo uma consequência da atividade acima citada. Caso a resposta seja NENHUM, verifica-se que os *buffets* não têm seu valor agregado, pois não conseguem mensurar, no seu dia-a-dia, a consequência da propaganda realizada como, por exemplo, a falta de novos clientes. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que obtém total retorno com a propaganda realizada, mesmo sendo através de diferentes meios de comunicação, conforme citado no indicador acima. Apesar de o *boca-a-boca* não ser considerado uma forma de marketing ativa, garante retorno, conforme citado pelos *Buffets X* e *Y*, que têm apenas esta forma como divulgação do seu negócio. O retorno principal é o número de festas, sendo uma consequência da atividade acima citada e, portanto, agrega valor. O *Buffet Z* tem seu retorno garantido, pois utiliza de meios de comunicação tradicionais, sendo assim, tem seu valor agregado.

O terceiro indicador está relacionado à participação de eventos, sendo mais uma forma de divulgação. Caso a resposta seja SIM, verifica-se que a participação agrega valor ao negócio, possibilitando a melhora da sua divulgação. Caso a resposta seja NÃO, indica que a não participação em eventos não agrega valor ao negócio, uma vez que não está expondo a empresa para futuros clientes. Todos os *buffets* apresentaram unanimidade ao responder que não participam de eventos, pois não identificaram a necessidade de atuar em tal meio,

o que verifica que não agrega valor para o segmento na região estudada. Contudo, essa atividade poderia ser realizada, de modo que contribuiria para a divulgação de cada *buffet*, caso algum evento fosse realizado na cidade de Santos.

O quarto ponto abordado sobre marketing e vendas é em relação à realização de promoção, onde são oferecidos descontos ou cortesias para os clientes. O *Buffet X* oferece, para os seus clientes, cortesias ou aplica a redução de preço. O *Buffet Z* oferece cortesias aos seus clientes e negocia possível redução de preço, que é de acordo com o número de convidados na festa. O *Buffet Y* não realiza promoção, pois, de acordo com a proprietária, o preço já é completo e os produtos/serviços já estão todos inclusos. De acordo com as respostas analisadas, verificamos que essa realização agrega valor às empresas, uma vez que a maioria das respostas obtidas acusou que a prática é realizada como forma de negociar mais com os clientes.

O quinto indicador relacionado a marketing e vendas diz respeito ao contato pós-venda que os *buffets* efetuam para manter o vínculo com seu cliente e ter um *feedback* em relação ao serviço prestado, ou seja, à festa que foi oferecida. Caso a resposta seja SIM, indica que esta atividade é realizada, agregando valor para a empresa, pois efetua o contato pós-venda, obtendo informações necessárias para futuras melhorias e sugestões dos clientes em relação à festa. Caso a resposta seja NÃO, verifica-se que esta atividade não agrega valor, uma vez que não é prestado este tipo de serviço e a empresa fica sem *feedback* em relação às festas. As respostas dos *buffets* foram unânimes, e indicam que as empresas realizam o contato pós-venda com seus clientes através do telefone. Não foram mencionadas as mídias sociais na internet por parte dos respondentes.

O sexto e último indicador diz respeito à forma de contato com o cliente, onde são mostradas as maneiras como a empresa entra em contato, como meio de divulgação e manutenção do cliente, criando um vínculo. Caso a resposta seja EXISTE, verifica-se que esta atividade agrega valor ao serviço prestado nos *buffets*. Caso a resposta seja NÃO EXISTE, verifica-se que esta atividade não agrega valor ao serviço prestado, mas poderia realizar este serviço como forma de agregar valor, garantindo os benefícios acima citados. No *Buffet X* não existem formas de contato com o cliente, portanto não agrega valor ao serviço. Nos

Buffets Y e *Z* são utilizadas formas de contato com o cliente: o *Buffet Y* utiliza-se de meios através de mala-direta e contato por correio eletrônico; no *Buffet Z*, além desses meios, utiliza, também, o sítio na internet e é feito o contato telefônico. Analisando as respostas obtidas, verifica-se que dois dos *buffets* possuem formas de contato com o cliente, portanto, esta atividade agrega valor ao segmento. Nota-se que, em todos os indicadores, para a maioria das respostas obtidas, verifica-se que a atividade de marketing e vendas agrega valor ao segmento de *buffets* infantis.

Serviços: A atividade de serviços na cadeia de valor, segundo Porter (1989), compreende atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto. Os três primeiros indicadores que serão analisados são fatores relacionados a serviços de animação, serviços de lembrancinhas e serviços de fotografia e filmagem. A existência de serviços de animação contribui para a agitação da festa com a prática de atividades recreativas. O segundo indicador diz respeito a serviços de lembrancinha, a fim de disponibilizar algum tipo de agrado para o cliente no final da festa. O terceiro ponto diz respeito à disponibilidade de serviços relacionados à fotografia e filmagem para registrar momentos da festa. O *Buffet X* não disponibiliza de serviços de animação aos seus clientes, oferece lembrancinhas no final da festa e não trabalha com quaisquer tipos de serviços relacionados à fotografia e a filmagem. No *Buffet Y* é oferecido o serviço de animação aos clientes por parte dos monitores, deixando a critério do cliente, também, contratar este serviço de outro fornecedor, oferece lembrancinhas à escolha feita pelo cliente e disponibiliza de serviços de fotografia e filmagem, que não estão inclusos no preço. No *Buffet Z*, o serviço de animação não é disponibilizado ao cliente, só realizando a indicação para tal contratação; oferece lembrancinhas, considerada padrão com saco de guloseimas e lembrancinhas de EVA (Etil Vinil Acetato), por exemplo; não disponibiliza de serviços de fotografia e filmagem, só realizando a indicação caso, seja solicitado.

O quarto ponto trata dos serviços diferenciados inclusos para os clientes. O *Buffet X* respondeu que oferece serviços diferenciados, sendo estes: CD (*Compact Disc*) que é ofertado contendo as fotos tiradas durante a festa por um monitor, salão de beleza, *lan house*, fraldário e banheiro para deficientes físicos. A proprietária do *Buffet X* respondeu que não oferece, porque os serviços que poderiam ser diferenciados já estão inclusos no pacote,

ou seja, independentemente do tipo de pacote que o cliente fechar, tais serviços já estarão inclusos. A proprietária justifica: “Hoje, o Buffet, ele é um dos Buffets mais completos”. O Buffet Z disponibiliza de lembrancinhas em EVA e *saquinho surpresa*. Todos os buffets trabalham com algum tipo de serviço diferenciado, portanto, a atividade agrega valor ao segmento, devido a este tipo de prestação de serviços por parte de cada buffet ao cliente.

O quinto indicador diz respeito ao cadastro de clientes nos buffets, que ajuda a empresa a divulgar suas informações aos clientes e receber informações destes, contribuindo nos processos internos e na venda do serviço. Caso a resposta seja SIM, verifica-se que esta atividade agrega valor ao segmento, uma vez que proporciona um cadastro que cria mais vínculos com seus clientes finais e contribui na retenção dos mesmos, garantindo contato direto. Caso a resposta seja NÃO, verifica-se que esta atividade não agrega valor ao segmento, pois os buffets não se utilizam deste meio para manter um vínculo sólido com o cliente, o que deixa de promover auxílio ao negócio. O Buffet X não realiza a atividade, dificultando seu contato com o cliente final e não agregando valor ao seu serviço. Nos Buffets Y e Z, a atividade é prestada, agregando valor ao seu serviço, de modo que facilita o acesso ao cliente. Nota-se que a maioria das respostas obtidas indica que este indicador agrega valor ao segmento.

Estas atividades agregam valor a estes buffets, uma vez que a maioria das respostas fornecidas apresentou a prática das ações, sendo um fator importante a ser analisado pelo cliente, agregando valor para o mesmo no serviço final prestado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso desenvolvido neste trabalho teve como objetivo principal identificar, nos três buffets escolhidos, o que de fato os manteve no mercado, identificando seus diferenciais competitivos, criando vantagem. Para isso, utilizou-se de bases teóricas de Michael Porter (1986 e 1989), que dizem respeito às estratégias genéricas que cada buffet entrevistado utiliza e a cadeia de valor com as atividades que agregam ou não valor ao segmento de buffets infantis de Santos.

A análise do estudo de caso múltiplo permitiu a conclusão dos seguintes fatores: identificou-se, através da análise de estratégia genérica, a diferenciação como principal estratégia usada pelos *buffets* entrevistados. Porém, conclui-se que dois dos *buffets* utilizam a estratégia de foco em diferenciação, que é a combinação das estratégias de foco e de diferenciação. Portanto, um dos fatores determinantes para a sobrevivência dos *buffets*, na cidade de Santos, é a utilização de diferenciais únicos percebidos pelos clientes, permitindo destacar-se no mercado. Um segundo objetivo analisado está relacionado à verificação das atividades de valor feitas pelo segmento e que, de maneira eficiente, agregam valor aos *buffets* entrevistados ou não agregam àqueles que não praticam essas atividades. Com isto, foi encontrada uma atividade que não agrega valor ao segmento, pois não se encaixa em suas práticas de gestão. Esta atividade identificada como não determinante dentro das atividades de valor é uma atividade primária denominada logística externa.

Observou-se, na cadeia de valor, que as atividades são bem realizadas pelo segmento analisado, por serem desempenhadas de forma adequada. A atividade de apoio que mais se destaca é a de infraestrutura, e está relacionada com a utilização de Sistemas de Informação, níveis hierárquicos, produtos de qualidade e controle de qualidade produtos. Estas atividades de suporte são desempenhadas de forma eficiente por parte dos *Buffets*. A atividade primária que se destaca é a de operações, que está relacionada, segundo Porter (1989), à fabricação de componentes, montagem, manutenção de equipamentos, operações de produção, instalações e ajustes e testes, que são desempenhadas de forma eficiente, de acordo com as respostas fornecidas pelos *buffets*, sendo uma atividade essencial para sua manutenção. Conclui-se que as duas atividades citadas são devidamente exploradas, contribuindo para a sobrevivência dos *buffets* entrevistados.

Foi constatada, como uma limitação do trabalho realizado, a dificuldade de acesso aos *buffets* infantis da cidade de Santos para efetuar o estudo, e aqueles que concederam a entrevista, foi apenas após a insistência dos pesquisadores. Outra limitação é relacionada ao acesso às informações que, dentre os *buffets* entrevistados, os autores identificaram dificuldade na liberação das informações e má interpretação da pergunta efetuada, mas que não foi determinante para o resultado da pesquisa. O próprio método escolhido é limitante,

como indica Yin (2010), por não representar a totalidade do setor representado, mas contribui para sua compreensão a partir das unidades estudadas.

A pesquisa apresentada inicia o estudo sobre *buffets* infantis na cidade de Santos, não havendo até o momento outro registro sobre o assunto abordado. Este estudo não pode ser considerado completo e definitivo para a análise da sobrevivência de *buffets* infantis, mas pode ser aproveitado como um trabalho inicial para que pesquisas futuras possam dar continuidade neste estudo, e poderá colaborar para uma possível aplicação prática para outros interessados neste segmento importante de mercado.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. C. N. **Uma análise do mercado de cruzeiros marítimos: evolução, expansão e previsão no Brasil e no mundo, 2009.** 180f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo – USP, 2009.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de administração de empresas - RAE**, v. 53, n. 6, p. 534–538, 2013.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos. **Vozes da Nova Classe Média (empreendedor).** Brasília (DF): SAE, 2013.

CASELANI, D. M. C. **Confiança e desempenho organizacional: Um estudo sobre a relação interorganizacional na prestação de serviço de festas infantis.** 225f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo (SP): Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2009.

CAVALCANTE, E. D. C.; PINTO, R. F.; MAGALHÃES, M. R. A. Case: A Gestão no Maimuna Beach Resort. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36. **Anais...**, p.1–12, set. 2012. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2012.

CECCHINI, E. F. **Inserção de profissionais brasileiros em cruzeiros marítimos: Estudo de caso do navio Island Escape, 2006.** 224f. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi (UAM). São Paulo: UAM, 2006.

CRAVA, C. A. G. Hospitalidade e festa de aniversário infantil do espaço doméstico para o comercial. 2005. (p. 121). In: FEDRIZZI, V. L. F. **O conhecimento gerado no Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - UAM, 2008.** 167f. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Hospitalidade. São Paulo (SP): Universidade Anhembi Morumbi – UAM, 2008.

- DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Information Technology Investments and Supply Chain Governance. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 217–235, 2014.
- FERNANDES, B. H. R.; HEPP, C. P. T.; GIMENEZ, F. A. P.; BULGACOV, Y. L. M. Potencial Empreendedor para Tipos de Negócios: um Estudo Exploratório. 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia, 3. **Anais...** São Paulo (SP), Brasil: ANPAD, 11 maio 2007.
- GOLD, S.; HAHN, R.; SEURING, S. Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects — A path to triple bottom line approaches for multinationals? **International Business Review**, v. 22, p. 784–799, 2013.
- GRAVA, C. A. G. Festa Infantil Como Instrumento de Comunicação e Socialização. Intercom - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27. **Anais...**, Porto Alegre (RS), INTERCOM, 2004.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- JAMSHAD, M.; QURESHI, T. M.; KHOKHAR, S. Z. Mediating role of employee’s behavior to build customer loyalty through customer satisfaction. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 45, p. 11152–11160, 2012.
- KLEMENT, C. F. F. Serviços em Hotelaria: Estudo de Casos sobre Inovação em Hospitalidade. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. **Anais...**, p. 1–17, set. 2010. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- MACHADO, H. V.; LEAL, L. E. B. B.; GUEDES, A. M.; FABRICIO, J. S. Mulheres Empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. **Anais...**, p. 1–17, set. 2010. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2010.
- MENEGUEL, C. R. A.; SILVA, A. M. S. Tendências gastronômicas no mercado de eventos. **Revista RETC**, v. 12, abril, p. 56–60, abr. 2013.
- MENNELLA, A. C. V. B. **Os jovens e a experiência de trabalho precário na cidade de São Paulo**. 248f. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Dissertação (Mestrado em Sociologia). São Paulo (SP): USP - Universidade de São Paulo, 2009.
- NASCIMENTO, N. B. **A Cidade (Re)Criada pelo Imaginário e Cultura Lúdica das Crianças: Um Estudo em Sociologia da Infância**. 203f. Instituto de Estudos da Criança. Dissertação (Mestrado em Estudos da Criança). Minho, Portugal: Universidade do Minho, 2009.
- NISIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. A busca da inovação e a cadeia de valores. **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 1, p. 189–214, 2012.
- SOUZA NETO, J. A.; ZACCARELLI, S. B.; GOMES, G. C. GFT – Gestão com foco total. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, v. 36, n. 1, jan./mar. 2001.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

PINES JUNIOR, A. R.; HIEKATA, P. H. S. O.; DIAS, F. B.; SILVA, T. A. C. E. **A formação acadêmica dos animadores socioculturais em navios de cruzeiro**, working paper. s.l., [2013?].

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RADONS, D. L.; TORRES, C. C.; CERETTA, P. S. Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios – REEN**, v. 5, n. 3, p. 122–150, 2012.

RIBEIRO, F. D. C. P.; TSUKAMOTO, G. K. C.; FREITAS, R. L.; MANGIALARDO, V. C. Estudo de Caso: Avaliação da Prestação de Serviços de Lazer e Recreação do Petit Gourmet *Buffet* Infantil de São José dos Campos-SP. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, VIII. **Anais...**, Taubaté (SP): EPG, 2004.

ROSSI, G. B.; SILVA, D.; DEBESSA, F. N.; GARCIA, M. N. Percepção de valor dos consumidores de serviços de restaurantes: um estudo com modelagem de equações estruturais. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, p. 27–53, 2012.

SANTOS, R. G. C. **A festa na metrópole: uma leitura sobre o papel dos buffets na vida cotidiana de São Paulo no Século XXI**. 142f. Programa de Pós-Graduação em Geografia - Instituto de Geociências e Ciências Exatas - Campus Rio Claro. Dissertação (Mestrado em Geografia). Rio Claro (SP): Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Comece certo: Buffet**. 3ª. ed. São Paulo: Sebrae, 2010.

TANFORD, S. How restaurant variety indirectly impacts gaming for different casino worth segments. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 3, p. 328–345, 2013.

TELES, R. M. S.; PREVIATTI, C. B. Organização de eventos: uma atividade em expansão na cidade terciária – caso São Paulo (SP). Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR, 9. **Anais...**, p. 1–17, set. 2012. São Paulo, SP, Brasil: ANPTUR, 2012.

VARGAS, K. F. S.; MOURA, G. L.; BUENO, D. F. S.; PAIM, E. S. E. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v. 6, n. 1, p. 11–22, 2013.

WAN, Y. K. P.; CHAN, S. H. J. Casino employees' perception soft heir quality of work life. **International Journal of Hospitality Management**, p. 1–11, 2012.

XAVIER, M. L. P.; BRESCIANI, L. P. A Expansão Hoteleira em Santo André. **Turismo em Análise**, v. 20, n. 1, p. 116–131, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.