

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

DANIEL BARRETO BERGER

**A GESTÃO DO SETOR DE EVENTOS E FESTAS NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DA COVID-19: um Estudo de Caso na Empresa Alfa de Eventos da
Grande
Florianópolis.**

Florianópolis

2021

DANIEL BARRETO BERGER

**A GESTÃO DO SETOR DE EVENTOS E FESTAS NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DA COVID-19: um Estudo de Caso na Empresa Alfa de Eventos da
Grande
Florianópolis.**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Gestão de Processos

Orientador(a): Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Berger, Daniel Barreto

A gestão do setor de eventos e festas no contexto da
pandemia da covid-19 : Um estudo de caso na empresa alfa
de eventos da grande Florianópolis. / Daniel Barreto
Berger ; orientador, PAULO OTOLINI GARRIDO, coorientador,
Irineu Manoel de Souza, 2021.

27 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de Crise. 3. Modelo de
Negócio. 4. Setor de Eventos e Festas. I. GARRIDO, PAULO
OTOLINI. II. Souza, Irineu Manoel de . III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV.
Título.

**A GESTÃO DO SETOR DE EVENTOS E FESTAS NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DA COVID-19: um Estudo de Caso na Empresa Alfa de Eventos da
Grande
Florianópolis.**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de Maio de 2021.

Prof. Dra. Helena Salles
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza
Co-orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Flora Moritz da Silva
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Gabriela G. Silveira Fiates
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

**A GESTÃO DO SETOR DE EVENTOS E FESTAS NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DA COVID-19: um Estudo de Caso na Empresa Alfa de Eventos da
Grande
Florianópolis.**

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar como a Empresa Alfa, do setor de eventos da Grande Florianópolis, SC, pode desenvolver a gestão da crise da COVID-19, de modo a assegurar a sustentabilidade do negócio. A pesquisa classifica-se como aplicada, qualitativa e estudo de caso. O percurso metodológico compreendeu levantar o perfil da Empresa Alfa, pesquisar as estratégias adotadas como alternativas de resposta à crise, antes e durante a pandemia, o seu modelo atual de negócio e as estratégias possíveis visando a sustentabilidade do negócio. Como propostas, o estudo sugere novo modelo de gestão e de negócio, novas tecnologias para atendimento a clientes e consumidores, e produtos e serviços, adequados à crise da pandemia, bem como, produtos e serviços sustentáveis, e gestão do negócio com sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Palavras-chaves: Gestão de Crise. COVID-19. Modelo de Negócio. Setor de Eventos e Festas.

ABSTRACT

The presente study aims to analyze how the company Alpha of the events sector of the great Florianópolis, SC, can develop crisis management of the COVID-19, so as to ensure the business sustainability. The research is classified as applied, qualitative and case study. The methodological path understood to raise the company profile, research the strategies adopted as alternatives response to crisis, before and after the pandemic, your current business model and the possible strategies aiming the business sustainability. As answers, the study suggests new management and business model, new technologies for customer service and consumers, and products and services, suitable for pandemic crisis, as well as, products and services sustainable, and business management with economic sustainability, social and environmental.

Keywords: Crisis Management. COVID-19. Business Model, Events and Parties Sector.

1. INTRODUÇÃO

O setor de eventos no país, de acordo com Souza e Strickland (2020; n.p.), com base em dados da ABRAPE (Associação Brasileira dos Promotores de Eventos), é “responsável por 4,32% do PIB nacional e com movimentação anual de R\$ 1 trilhão”, tendo realizado cerca de “590 mil empreendimentos por ano em todo o país”. No Brasil são realizados mais de 1,1 milhão de casamentos por ano, de acordo com a ABRAFESTA (Associação Brasileira de Eventos Sociais).

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE, em abril de 2020, após o início da Pandemia da Covid 19, o setor de eventos de eventos foi afetado em 98%. Já a ABRAPE, divulgou que, mais de 350 mil eventos deixaram de ser realizados em 2020, o que fez com que o setor tivesse uma perda de R\$ 90 bilhões de faturamento.

Os dados da ABRAFESTA indicam que “93% dos eventos sociais e corporativos foram adiados e 7% cancelados” (TEIXEIRA, 2020; n.p.). E, recentemente, o presidente do SEBRAE assinalou que “cada evento cancelado impacta pelo menos 10 empresas” (SEBRAE, 2021; n.p.). Em SC os impactos não têm sido diferente: “a crise do coronavírus paralisa setor de eventos em SC” (IGOR, 2020; n.p.).

Como resposta à situação, o Governo Federal criou medidas, como o PRONAMPE (Programa de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que não foi capaz de evitar a crise das empresas de eventos. Poucas conseguiram ter acesso ao recurso devido à burocracia e pedidos negados sob a alegação de que o risco no setor de eventos era muito alto, em razão da pandemia (SOUZA, 2021).

Em abril de 2020, o governo federal instituiu a medida provisória 936/2020 que concedeu aos empregadores a opção de suspender o contrato de trabalho dos empregados, bem como a redução de jornadas proporcionando a conservação dos empregos (RAMOS, 2020; n.p.). No mesmo mês foi assinada a prorrogação das regras para cancelamentos e adiamentos de eventos culturais. Com isto, os fornecedores ficaram desobrigados de reembolsar em dinheiro ao consumidor, desde que oferecessem crédito ou possibilidade de remarcação de eventos até 31 de dezembro de 2022 (RIBAS, 2021)

Por outro lado, as empresas também reagiram em resposta à crise. Hotéis e Buffets que, tradicionalmente promoviam eventos nas viradas do ano novo, passaram a oferecer ceias delivery com sucesso (YUKIO, 2020).

Na mesma direção, como novo modelo de negócios, surgiram as “dark kitchen”, como “restaurantes-sem-salão”, na forma de cozinhas que produzem comida somente para entregas delivery, como estratégia de sobrevivência, faturamento e manutenção de empregos (FORBES, 2020; n.p.). Para o presidente da ABRAFESTA (TEIXEIRA, 2020), o momento estimula o surgimento de novos mercados após a pandemia.

Neste contexto, os sócios da Empresa Alfa, objeto deste estudo, mantiveram os empregos dos funcionários. Porém, o agravamento da pandemia gerou na organização a interrupção dos negócios e um impacto desastroso nas finanças. Além de enfrentar a perda de faturamento e manter os custos fixos, os gestores precisavam arcar com o pagamento do alto investimento realizado na obra de ampliação do salão principal, iniciada antes da Pandemia do Covid-19.

Como primeira reposta à crise, em 21/08/2020, a Empresa Alfa inaugurou o Bistrô Alfa com reservas para 30 pessoas e promoveu alguns *mini weddings* (casamentos menores). A idéia era manter a visibilidade no mercado e buscar novas perspectivas de negócios para a casa.

Em Dezembro de 2020 os gestores optaram pelo encerramento das atividades no Bistrô, devido ao baixo retorno financeiro. Mas em contrapartida, a empresa ofereceu ceias de natal, e obtiveram sucesso, com uso da mídia Instagram. Já, em 2021, a empresa institui pratos especiais e entregas por delivery; mas, devido à crise, os primeiros resultados não são animadores.

Tendo em vista o exposto, a pesquisa tem por questão de pesquisa: *Como a Empresa Alfa pode realizar a gestão da crise da COVID-19, para a sua sobrevivência, de modo a assegurar a sustentabilidade do negócio?*

Considerando a problemática estudada, a pesquisa tem como objetivo geral: analisar como a Empresa Alfa pode desenvolver a gestão da crise da COVID-19, para assegurar a sustentabilidade do negócio. E como objetivos específicos: i) Levantar o perfil da Empresa Alfa; ii) Pesquisar as alternativas como resposta à crise, adotadas pela Empresa Alfa, identificando as principais estratégias e soluções adotadas, e o modelo de negócio atual da Empresa Alfa; iii) e Propor estratégias possíveis de serem adotadas pela Empresa alfa, visando a sustentabilidade do negócio.

A pesquisa, tem como importância econômica e social, o segmento de eventos, que possui cerca de 72 mil empresas, emprega 2 milhões de pessoas, mas, em crise, porque 98% das atividades estão paradas desde março de 2020 (ABRAPE, 2021).

Em SC, incluindo a Grande Florianópolis, a paralisação impactou entre 20% e 25% da mão de obra do segmento, e principalmente os temporários, autônomos, freelance ou com regime intermitente com as empresas recorrendo a férias individuais ou coletivas, banco de horas e demissões (IGOR, 2020; n.p.).

Como importância teórica e acadêmica, o trabalho, ao estudar gestão, processos, modelos de negócios e sustentabilidade, alinha-se às disciplinas do Curso de Administração do CAD, que tratam de estratégia, projetos, processos, serviços e pesquisa.

A viabilidade do estudo, é justificada pelos dados e informações disponíveis, por autorização dos gestores da Empresa Alfa, possibilitando a composição dos resultados da pesquisa. Finalmente, a pesquisa é de interesse do autor, por trabalhar na empresa pesquisada.

Este artigo está estruturado com a presente introdução, em seguida com a Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Análise dos Dados e com as Conclusões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para abordar a problemática anunciada, este artigo terá como base teórica as categorias da pesquisa: Gestão no Setor de Eventos e Restaurantes, Gestão de Crise da COVID-19 no Setor de Eventos e Festas, Modelo de Negócio e Sustentabilidade do Negócio.

2.1 Gestão no Setor de Eventos e Restaurantes

O segmento de eventos representa uma expectativa anual de crescimento de 14%, segundo a Associação Brasileira de Empresas e Eventos, ABEOC. Os eventos corporativos representaram uma “média R\$210 milhões em 2018”, significando “4,3% do PIB brasileiro”, e em 2019, “as empresas dessa área atingiram a meta de crescimento em 14%,” (TERRA/DINO, 2020; n.p.).

A pesquisa da ABEOC de 2019, mostrou perfil típico das empresas de evento no Brasil, onde “98% são pequenas empresas, [...], 81% têm um ou dois sócios; ocupam diretamente, em média, 10 pessoas (somando os sócios)”, e “20% das empresas apenas organizam eventos” (ABEOC, 2019; n.p.).

No que se relaciona ao segmento de eventos, a gestão, conforme Matias (2003, p.2; 98) faz parte de um “mix da comunicação”, com “o planejamento de evento como fase decisiva, com a coordenação executiva e os controles financeiro, técnico e administrativo e social”, incluindo a gestão pré-evento, realização do evento e pós-evento (MATIAS, 2003; n. p.).

Segundo a CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), o segmento em questão é especificado como “atividade de organização de festas e eventos, familiares ou não, além da promoção de feiras, leilões, congressos, convenções, conferências e exposições comerciais e profissionais” (SEBRAE, 2016, p.1; 10-17; 33).

O documento do SEBRAE que trata da organização de eventos, destaca, entre outros quesitos, “empreendedorismo no setor de eventos”; “qualidade dos serviços e sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos” (SEBRAE, 2016, p.1; 10-17; 33). No que se refere à “diversificação e agregação de valor”, o SEBRAE (2016) recomenda oferecer serviços para públicos específicos, diversificação, criatividade e investimento em inovação, satisfação para cativar os clientes, qualidade e confiança nos serviços.

A ABRAFESTA recomenda para as empresas do setor de eventos e festas, o Manual de Boas Práticas, que prevê “atualizações [...] face às mudanças naturais do ambiente de negócios” (ABRAFESTA). O Manual recomenda ainda atividades que visam a promoção da qualidade, bem como o aprimoramento da organização e profissionalização do setor.

O manual da ABRAFESTA (2019, p.6-25), estabelece, entre outras recomendações, “o cliente [...], como figura-chave no processo produtivo da cadeia de eventos, festas e cerimônias”, “evento como trabalho em equipe”, “atendimento aos direitos autorais (ECAD)”, “atendimento com excelência: confiabilidade, responsividade, garantia e empatia”; “boa prestação de serviços”; “contrato de prestação de serviços, como boa relação entre as partes, fornecedor e cliente”; “transparência”; “profissionalização do organizador de eventos”; “atendimento às normativas de órgãos reguladores”; “boa gestão e profissionalização dos terceirizados”; “relatório pós-evento”.

2.2 Gestão de Crise da COVID-19 no Setor de Eventos e Festas

Por Crise, podemos entender, conforme Strategia Consultores (sem data), como “qualquer coisa com potencial para causar sérios e imediatos danos aos funcionários ou aos resultados”, pois, “envolvem muitas pessoas, atores e instituições”, e, “não devem ser enfrentadas pelos sistemas normais de administração, direção, planejamento, monitoramento e manejo rotineiro”.

Por gerenciamento da crise nas organizações, podemos entender “o processo de estratégia que compreende a busca por uma posição competitiva, e a gestão de crise consiste no gerenciamento de uma situação que ameaça a sobrevivência da empresa” (MEDEIROS e ALCADIPANI, 2013, p.847).

Tendo em vista que “no contexto atual de negócios, as situações de crises são cada vez mais frequentes”, é recomendada uma “abordagem estruturada, de “preparar, responder, recuperar e sustentar”, que permite às empresas emergirem mais fortes de eventos de ruptura”, e, “uma recuperação mais rápida e efetiva dos negócios” (DELOITTE, 2021, p.2), “

A crise, com a Covid-19 no Brasil, iniciada em 2020, e agravada em 2021, “afetou 98% do setor de eventos”, causando “redução de 76% a 100% do faturamento”. Neste cenário, “30,1% dos empresários estão aprimorando a gestão”, “25,2% dos entrevistados estão investindo no relacionamento com o mercado”, “17,2% dos empresários investem em qualificação da equipe”, “15,5% adotam o uso de novas tecnologias” (SEBRAE, 2020; n.p.).

A pesquisa nacional, do SEBRAE, ABEOC e UBRAFE (União Brasileira de Promotores de Feiras), para avaliar os impactos do coronavírus nos pequenos negócios no segmento de eventos e turismo, revelou, entre outros resultados que a maior preocupação de 47,8% das empresas é “adequar o modelo de negócio da empresa para continuar funcionando”, e “30%, tem buscado “aprimoramento da gestão” (SEBRAE, ABEOC e UBRAFE, 2020; n.p.).

Mas, a realidade da gestão da crise da Covid-19 no setor, como preparação para a retomada dos negócios, segundo pesquisa do SEBRAE (2020, n.p.), da Associação Brasileira de Empresas de Eventos (Abeoc) e da União Brasileira dos Promotores de Feiras (Ubrafe), mostrou que somente “30,1% dos empresários estão aprimorando a gestão”, apenas “17,2% dos empresários investem em qualificação da equipe”, e “15,5% adotam o uso de novas tecnologias” (REVISTA PEGN, 2020, n.p.).

Diante do exposto, pode-se concluir que há necessidade urgente de gestão da crise no setor de eventos com abordagem estruturada e os valores da profissionalização, resiliência e sustentabilidade. Segundo estudo da Consultoria Accenture (2020; n.p.), “os líderes devem se preparar para o curto prazo, enquanto desenvolvem novos recursos e formas de trabalhar que [...] viabilizem mudanças operacionais em longo prazo.”

2.3 Modelo de Negócio e Sustentabilidade do Negócio

Modelo, do lat. vulg. *modellum*, entre outras acepções, tem o sentido de “medida em geral”, enquanto negócio, tem o significado de “ocupação, trabalho” (HOUAISS, 2001).

Na literatura, George & Bock (2011), apud Lens e Urbina (2015, p.2), identificaram que, a teoria de modelos de negócio tem por base conceitos como: “(1) desenho organizacional, (2) a visão baseada em recursos da empresa, (3) narrativa transformação de conhecimento tácito em explícito, (4) a natureza da inovação, (5) a natureza de oportunidade, e (6) as estruturas transacionais.

Já Bernardes (2019, p.14; 19), ao estudar na literatura os conceitos de modelos de negócio (MN), constatou, que “modelo de negócios está relacionado a uma série de outros conceitos gerenciais, [...], não é uma estratégia, mas inclui uma série de elementos estratégicos”, nas categorias, gestão de valor ao cliente, estratégia, fatores internos, e financeiro.

Para Bordignon (2017, p.4), enquanto um modelo de negócios (MN), diz “o que”, um plano de negócios, estabelece o “como”, sendo que um MN, é “uma ferramenta [...], que facilita o planejamento do empreendimento em casos de novos negócios, quando necessidade, demanda, oferta e soluções não identificadas”.

Segundo Ostwerwalder & Pigneur (2011) um modelo de negócio consiste em uma descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

No segmento de varejo, pesquisa no segmento de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) de todo o Brasil, revelou, entre outros resultados, que “os líderes empreendedores das MPMEs estão muito mais preocupados em como resolver problemas de gestão, [...], e encontram dificuldade para focar em soluções, em métodos ou ferramentas que auxiliem na busca por conhecimento, almejando crescimento e investimento em inovação” (OLIVEIRA, e MONTENEGRO 2017, p. 12; 144-145).

Ainda no setor de varejo, segundo a mesma pesquisa no segmento de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), os resultados mostraram que as mesmas não possuem um ambiente inovador, contudo, possuem perfil e liderança com características de um comportamento empreendedor propícios à inovação. Assim, “o grande desafio das MPMEs é fomentar uma cultura da inovação”, pois a “a liderança está tão envolvida com questões operacionais e pouco envolvida estrategicamente na empresa.” (OLIVEIRA, e MONTENEGRO 2017, p.144-146).

Deste modo, os autores apuraram que no segmento das MPMEs e setor de Comércio e Serviços, “as organizações tradicionais operam de maneira linear”, enquanto “as organizações exponenciais (processos operacionais mais flexíveis) trabalham com um modelo de negócio escalável”. Assim, no setor de Comércio e Serviços, “o crescimento sustentado baseado na inovação de produtos, serviços, processos e mercados”, são fatores “determinantes da sustentabilidade financeira e mercadológica das empresas” (OLIVEIRA, e MONTENEGRO 2017, p.147;148).

O documento do SEBRAE/MT (2014, p.10-11; 33), apresenta a sustentabilidade como “oportunidade de geração de novos negócios”, não restrita à “condicionalidade ambiental e viabilidade econômica”, mas “incorporando, com mérito, a finalidade social”, com participação de segmentos de toda a sociedade, e “participação social”, “aumentando a sustentabilidade e as chances de crescimento de seu negócio” (SEBRAE/MT, 2014, p.35).

No contexto da sustentabilidade, em razão da “polissemia no termo”, inicialmente entendida no tripé ambiental, econômica e social, precisa, também, considerar “equidade social e a qualidade de vida dessa geração e das próximas”, e, de maneira transversal, “a dimensão ética” (NASCIMENTO, 2012, p.51). Nesta concepção, a produtividade deixa de ser o principal paradigma de gestão (LEANDRO et al., 2015).

No que diz respeito à concorrência, Kim e Mauborgne (2015, p 1), apresentam o conceito de “oceano azul”, como sendo o espaço de mercado inexplorado pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo, e o oposto, denominado “oceano vermelho”, que representa todos os espaços de mercados hoje já conhecidos. Já, Zook e Allen (2016), fazem uso do termo “stall out”, para apontar a estagnação dos negócios.

Miles e Snow (1978, apud Peinado e Fernandes, 2012), defendem a importância da taxonomia de estratégias genéricas, onde as empresas assumem uma postura estratégica com certa estabilidade, buscando adequar-se ao ambiente externo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente tópico apresenta a Classificação da Pesquisa, o Percurso Metodológico e os métodos e técnicas empregadas para coleta dos dados de campo e tratamento dos resultados, que definem a operacionalização da pesquisa e possibilitam responder aos objetivos da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa, segundo Gil (2017), Mattar (1999) e Zanella (2009), classifica-se: i) Quanto aos fins, como aplicada, qualitativa e descritiva; ii) Quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica, documental, e Estudo de Caso; iii) Quanto à delimitação do universo, não-probabilística, e por acessibilidade; iv) Quanto à coleta de dados, empregou-se a pesquisa pela internet, avaliação do site e redes sociais utilizadas pela empresa e observação participante, estruturada (GIL, 2006), realizada pelo pesquisador.

3.2 Percurso Metodológico, Observação e Análise de Conteúdo

O percurso da pesquisa se sustentou metodologicamente na perspectiva de Quivy e Raymond (1992), o que exigiu a elaboração de estratégias de exploração que pudessem tanto acessar, quanto ampliar a temática em pauta. O contexto pandêmico impactou severamente o segmento em que a empresa Alfa se insere na atualidade. A dinamicidade dos acontecimentos requereu a busca por textos, manuais informativos, estudos de caso e notícias em circulação nas mídias digitais. Essa ruptura com os padrões usuais de revisão de literatura permitiu a realização de análises contextuais e contemporâneas que respondessem às demandas de melhoria, inovação e sustentabilidade da organização.

A observação, feita pelo pesquisador, foi da modalidade estruturada (GIL, 2006), com um roteiro, segundo os objetivos da pesquisa e os procedimentos metodológicos, compreenderam os setores administrativos, financeiro e comercial, serviços e operações, cozinha, promoção de eventos e gestão de terceirizados, no período de janeiro de 2020 a abril de 2021.

Uma Matriz de Análise (ROCHA e PEREIRA, 2017), foi elaborada para o exame dos dados coletados, a interpretação dos resultados e, finalmente, a proposição de melhorias em prol da sustentabilidade do modelo de negócio da Empresa Alfa.

A Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004), foi empregada, seguindo as fases de: i) pré-preparação dos conteúdos, com leituras feitas na problemática, e nos fundamentos teóricos, contrato social, site e mídias sociais empregadas pela Empresa Alfa.; ii) A seleção das unidades de análise, em especial, do tema da pesquisa; iii) processos de categorização e subcategorização, ou seja, a eleição das categorias e dimensões da pesquisa (CAMPOS, 2004, p.613-614)

3.3 Delimitação do Universo e Unidade Amostral

A escolha da unidade de análise se deu por acessibilidade e conveniência (LIMA FILHO, s.d.), uma vez que as limitações impostas pela pandemia, impediram a pesquisa com dirigentes, funcionários e terceirizados da Empresa Alfa. Assim, o pesquisador recorreu à observação sistemática, estruturada, (GIL, 2006), pois trabalha na Empresa Alfa.

3.4 Categorias e Dimensões da Pesquisa

As categorias da pesquisa, foram definidas a partir da problemática, dos objetivos e da fundamentação teórica; são elas Gestão no Setor de Eventos e Restaurantes, Gestão de Crise da COVID-19 no Setor de Eventos e Festas, Modelo de Negócio e Sustentabilidade do Negócio.

3.5 Matriz de Análise dos Resultados

A Matriz de Análise dos Resultados foi formada a partir das categorias da pesquisa, como recurso metodológico da Pesquisa Qualitativa (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015). Deste modo, o Quadro 2, apresenta a Matriz de Análise dos Resultados, empregada como ferramenta para Análise de Conteúdo, e Triangulação da Pesquisa Qualitativa, com cruzamento de dados (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015), avaliando: i) Contrato Social da Empresa Alfa; ii) Site e Página Oficial da Empresa nas Mídias Sociais; e, iii) Coleta de dados da Observação Participante, estruturada (GIL, 2006).

Quadro 2: Matriz de Análise da Gestão da Empresa Alfa

Gestão da Empresa Alfa	Avaliação			
	CDE	CDP	CDN	NA
1) Gestão no Setor de Eventos e Restaurantes				
2) Gestão de Crise da COVID-19 no Setor de Eventos e Festas				
3) Modelo de Negócio				
4) Sustentabilidade do Negócio				

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos

Legenda:

CDE = Categoria e dimensões encontradas; CDP = Categoria e dimensões encontradas parcialmente; CDN = Categoria e dimensões não encontradas; NA = não foi possível avaliar.

A Matriz de Análise foi aplicada para cada elemento de coleta de dados em campo. Uma Análise Paradigmática, (GAMBOA, 2012), considerou a gestão e modelos negócio tradicionais e vigentes no setor de eventos, festas e restaurantes (paradigma situação atual), versus as possibilidades de novas estratégias e práticas de gestão e novos modelos de negócio no setor (paradigma situação futura).

3.6 Limitações da Pesquisa

O estudo de caso tem por suas limitações as restrições, dificultando a generalização dos resultados. Também as fontes de dados e evidências, bem como as técnicas de coleta e análise de dados, não garantem suficiência, pois, a observação participante, podem originar visão parcial, tendenciosa e preconceitos.

Em razão da pandemia, a Empresa Alfa, passou por um período sem atividades; assim, fato que prejudicou as pesquisas e coleta de dados em campo.

No campo teórico, as limitações se referiram aos estudos encontrados na literatura, especialmente quanto à sustentabilidade e aos novos modelos de negócio no segmento de eventos, uma vez que as medidas em andamento são reativas e de curto prazo.

O conhecimento do pesquisador sobre a realidade da empresa, e a triangulação e o cruzamento dos dados auxiliaram a minimizar as limitações da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo, traz a análise dos resultados, apresentados para cada objetivo específico, e à luz das categorias da pesquisa.

4.1 Objetivo Específico 1: Histórico e Perfil da Empresa Alfa

A Empresa Alpha iniciou suas atividades, na Grande Florianópolis, em 21 de maio de 2005. De acordo com os dados apresentados pelo pesquisador, trata-se de uma empresa familiar, de pequeno porte, criada por dois irmãos, que abriram um restaurante no espaço da família, e, em sociedade com renomado chef, que trouxe um diferencial gastronômico. O principal serviço oferecido pela empresa era, principalmente, a realização de casamentos.

Conforme pesquisa documental realizada pelo pesquisador, a organização trabalhava, até antes da pandemia, com pacotes fechados de serviços que incluíam a locação do espaço, garçons, cozinheiros, coordenadores do evento, manobrista, toda a parte da alimentação, incluindo todo o mobiliário necessário, como mesas, pratos, taças etc. O que não estava incluído, como a decoração, iluminação cênica, bolo e doces, era terceirizado. Além de casamentos, eram realizados aniversários, comemorações diversas, e eventos corporativos. Todos os eventos mantinham uma proposta de negócio, com preços por pessoa, para cada evento, a partir de um catálogo com preços de serviços próprios e terceirizados.

Os dados levantados pelo pesquisador indicam que, durante muitos anos a Empresa Alfa teve sua agenda de eventos praticamente preenchida. Porém, em virtude da instabilidade econômica do país, nos últimos anos, sofreu os impactos e vivenciou uma das maiores crises desde sua fundação, agravada, pela pandemia.

4.1.1 Análise dos Resultados: Histórico e Perfil da Empresa Alfa

O histórico da Empresa Alfa revela, como demonstra a literatura e estudos do setor, um perfil típico das empresas do segmento, como apontou a pesquisa, da ABEOC BRASIL - Associação Brasileira de Empresas de Eventos, de 2019: “98% são pequenas empresas; 81% têm um ou dois sócios”; as empresas ocupam “em média, 10 pessoas” (empregados e sócios), sendo, quase “metade com atuação estadual/regional”, e, “20% das empresas apenas organizam eventos” (ABEOC, 2019, p.3-4).

O histórico e o perfil da Empresa Alfa indicam, entre outros pontos, que a Empresa adotou estratégias e conduziu seus negócios usuais no setor de eventos, que a levaram ao “Oceano Vermelho”, a competir nos espaços de mercado existentes e exercer o *trade-off* valor-custo (KIM e MAUBORGNE, 2015). Isto, entre outras consequências, diante da maior concorrência, ocasionou uma crise, com o declínio do negócio, *stall-out*, ou estagnação (ZOOK e ALLEN, 2016).

4.2 Objetivo Específico 2: Estratégias e Práticas Adotadas pela Empresa Alfa: antes e durante a pandemia COVID-19

Neste tópico, são comentadas as principais estratégias e práticas da empresa Alfa, nos períodos anterior e durante a pandemia COVID-19.

4.2.1 Estratégias e Práticas Adotada pela Empresa Alfa: Período Anterior à Pandemia

Com a pesquisa realizada de forma documental ressalta-se que, antes da pandemia a Empresa Alfa já trabalhava com pessoal e recursos próprios e terceirizados, promovendo eventos, realizados por meio da gestão de projetos e orçamentos para cada evento. A gestão de projetos seguia um modelo próprio, aprimorado pela empresa, sem seguir as técnicas de gestão recomendadas pelo mercado, como por exemplo, metodologias ágeis ou o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

Conforme registros de RH, a equipe própria da Empresa Alfa é constituída por Chef de Cozinha, Promotora de Eventos (Comercial), Coordenador Administrativo/Operacional, Encarregada da Limpeza, Cozinheiros, Maitre, Sócia Proprietária, como funções administrativas e financeiras, e Sócio Proprietário, com funções comerciais. Os demais colaboradores, eram contratados por evento, de acordo com o pesquisador.

Mesmo antes da pandemia, a Empresa Alfa já enfrentava crises, em virtude da instabilidade econômica do país, o que levou os sócios a desenvolverem uma parceria com outro espaço de eventos, com pacotes mais simples e mais baratos, para atingir outros públicos. Em geral, a Empresa Alfa, continuava a apostar em seu modelo de negócio, tendo feito importante investimento, para duplicar seu salão de eventos, sem, contudo, fazer inovações em seu modelo de gestão ou nas tecnologias usuais no setor. Conforme constatado durante a entrevista e nas pesquisas documentais.

4.2.1.1 Site da Empresa Alfa: antes da Pandemia

A Empresa Alfa apresenta um site na internet, com espaço de eventos, ilustrando seus serviços, estrutura, gastronomia, com vídeos e fotos, casamentos e formaturas, com decoração sofisticada e de alta qualidade, voltada para seu público, tradicionalmente, de classe média alta, que frequentava os eventos. (EMPRESA ALFA; Site na Internet; 2020).

O site oferece a organização de eventos, de pequeno e grande porte, e sob reserva, com alta qualidade, serviços próprios e terceirizados, jantares de negócios etc., incluindo gastronomia em diversos cardápios e criatividade, segurança, links para Facebook e Instagram, localização, etc. (EMPRESA ALFA; Site na Internet; 2020).

No site da Empresa o cliente pode solicitar orçamentos e conhecer detalhadamente o pacote de serviços entregues pela empresa. Não há outras informações no site. (EMPRESA ALFA; Site na Internet; 2019; 2020).

4.2.1.2 Instagram e Facebook da Empresa Alfa: antes da Pandemia

As páginas da Empresa Alfa no Instagram e Facebook apresentam a empresa, seguindo os padrões e informações de seu site, como espaço de eventos, serviços de festas e entretenimento, apenas, adequando a comunicação a essas mídias sociais (EMPRESA ALFA. Facebook; Instagram. 2019; 2020; n.p.). O Instagram é a principal rede social utilizada.

4.2.1.3 Modelo de Negócio da Empresa Alfa: antes da pandemia

O setor de festas e eventos, (PEGN, 2016; n.p.), há alguns anos, mostrou-se como um setor lucrativo, pois, segundo dados do IBGE, “mais de um milhão de brasileiros formalizam suas uniões todos os anos”, conforme a Associação Brasileira de Eventos (ABRAFESTA). Assim, antes da pandemia, “mesmo com a crise, as pessoas não estão deixando de casar” (PEGN, 2016; n.p.).

Neste contexto, em especial destinado à clientela de maior poder aquisitivo, predominou um modelo de negócio, em que “o capitalismo ditou moda [...], com os empreendedores deste trade, buscando profissionalizar-se, estudar novas tendências a fim de inovar e conquistar uma demanda sedenta de expectativas e sonhos”. Os empresários do setor passaram a promover a “customização e espetacularização do casamento”, e

implantar “processo de sedução do cliente” (SILVA e SANTANA, 2014, p. 102; 108; 111).

O segmento de festas e casamentos, mesmo antes da pandemia, já mostrava inovação no modelo de negócio, como das empresas: Casamento Colorido (casamentos personalizados); ICasei (plataforma de sites para noivos); O Pedido (pedidos de casamento personalizados e criativos); o Bloomerent (marketplace de compartilhamento de flores, após o casamento); O Amor é Simples (vestidos de noivas, com loja virtual e menores preços), e Noivas em Forma (nutrição e assessoria esportiva para noivas) (PEGN, 2017; n.p.).

Apesar do ambiente de negócios do setor estar em transformação, os sócios e fundadores da Empresa Alfa, desde a sua fundação, montaram um modelo de negócio nos moldes tradicionais, com instalações de alto padrão, gastronomia sofisticada, e serviços de alta qualidade. Nas ilustrações em seu site, se pode ler: “um lugar reservado a eventos, [...], casamentos, ou jantar de negócios exclusivos; ambientação clássica, onde predominam tons amadeirados, conciliando aconchego e sofisticação” (EMPRESA ALFA; site; 2021). E, nas redes sociais, lê-se “Você merece comemorar a altura de suas conquistas” (EMPRESA ALFA; Facebook. 2021).

Desse modo, conforme observado nos registros do departamento comercial, a Empresa Alfa, realiza eventos sob medida, e ajustados aos desejos dos clientes de alto padrão. Isso funcionou bem até o surgimento das crises da economia, fazendo cair, paulatinamente, o poder aquisitivo de seus clientes.

4.2.1.4 Análise dos Resultados da Empresa Alfa: antes da Pandemia

No período anterior à pandemia, até 2019, segundo dados da ABEOC, o segmento de casamentos já passava por “reinvenção do mercado de casamentos”, pois, oferecia “experiências personalizadas para os noivos e convidados”, e, já atraía investidores e empreendedores (CARDOSO, 2019; n.p.).

Entretanto, apesar do crescimento de eventos durarem por um longo período, antes da pandemia, os negócios começaram a entrar em crise na Empresa Alfa. O período anterior à pandemia COVID-19, mostrou que a Empresa Alfa continuou no contexto do “Oceano Vermelho” (KIM e MAUBORGNE, 2015), crise econômica, maior concorrência, perda de poder aquisitivo de seus clientes, e estagnação, caracterizando perda de agilidade e flexibilidade (ZOOK e ALLEN, 2016), o que passou a exigir uma mudança no perfil de seus sócios, fundadores, observa o pesquisador.

As mudanças, antes da pandemia, se restringiram à formação de parcerias, para promoção de eventos em outros locais, e, para atender outros perfis de clientela. Também a empresa resolveu ampliar seu salão de eventos, para eventos maiores. Nesse período, antes da pandemia, o site e as páginas da Empresa Alfa nas redes sociais, não apontavam, nenhuma informação quanto a promoções ou inovações na gestão ou no padrão de seus serviços, apesar, da crise que já se manifestava, conforme constatado na análise documental.

4.2.2 Estratégias e Práticas Adotada pela Empresa Alfa: Período Durante à Pandemia

De acordo com o observado durante a pesquisa, após o surgimento da pandemia COVID-19, em fevereiro de 2020, a maior preocupação da Empresa Alfa era manter o seu padrão de qualidade dos serviços, e o bom relacionamento com os clientes, uma vez que a empresa tinha que honrar os contratos de eventos pré-agendados. Porém, com o agravamento da situação, algumas medidas foram adotadas: i) a abertura de um restaurante, já que a empresa não tinha eventos, pois, mantinha sua equipe de empregados e sua capacidade gastronômica; ii) promoção de pequenos eventos com número limitado de pessoas, de modo a atender aos decretos dos órgãos estaduais e municipais de saúde; iii) a empresa apostou também na oferta de ceias de natal e ano novo, no final de 2020, e, em fevereiro de 2021, decidiu implantar *delivery* através da plataforma Ifood.

Os sócios decidiram vender, pelo Ifood e *delivery*, estrogonofe e massas, por meio de uma nova marca, para não descaracterizar a imagem e o padrão de serviços da Empresa Alfa, no segmento de casamentos, festas e eventos. O *delivery* iniciado em março de 2021, é recente; e, apesar da alta qualidade dos produtos e serviços, segue com vendas abaixo das expectativas da empresa. A pesquisa de opinião pelo Ifood mostra satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços. Assim, os sócios e gestores continuando apostando no sucesso do novo empreendimento. Conforme observado em entrevista manifestado pela diretoria da empresa.

4.2.2.1 Site da Empresa Alfa: durante a pandemia

No período durante a pandemia, a Empresa Alfa, manteve seu site, sem alterações (EMPRESA ALFA; Site na Internet; 2020; 2021).

4.2.2.2. Redes Sociais pela Empresa Alfa: durante a pandemia

Durante a pandemia o Facebook manteve-se inalterado, mas a empresa intensificou o uso do Instagram. A quantidade de publicações aumentou

consideravelmente. Uma das estratégias foi realizar promoções, com o objetivo de divulgação da empresa e aquisição de novos seguidores do perfil no Instagram (EMPRESA ALFA. Facebook; Instagram. 2020; 2021; n.p.).

4.2.2.3. Modelo de Negócio a Empresa Alfa: durante a pandemia

De acordo com relatórios de gestão, a partir do surgimento da pandemia, em fevereiro de 2020, a Empresa Alpha adotou uma postura conservadora, apostando em sua expertise, e tradição no setor, com abertura de um restaurante, sem sucesso, em razão das restrições e distanciamento social, decretadas pelos órgãos reguladores. O pesquisador destaca ainda que, durante todo o período durante a pandemia, a Empresa Alfa vem seguindo todos os procedimentos e protocolos recomendados pelos órgãos de saúde, como distanciamento social, higiene pessoal, sanitização de ambientes e monitoramento.

Segundo pesquisa do Sebrae Nacional, de abril de 2020, “47,8% dos respondentes, buscaram adequar o modelo de negócio para continuar funcionando”, 40%, cortar custos”, “30%, aprimorar modelos de gestão”, “15,5%, adotar novas tecnologias”, e “12%, adotar ações sustentáveis” (SEBRAE, ABEOC, UBRAFE, 2020). Apesar disto, após ver frustradas iniciativas anteriores, em 2020, somente em março de 2021, a Empresa Alfa adotou a idéia de uma nova marca e produtos e serviços pelo Ifood e *delivery*, sem, contudo, adotar outras inovações em seu modelo de negócio, conforme constatado na pesquisa realizada.

A Empresa Alfa, segundo relatórios internos, foi conservadora em estabelecer novas estratégias e novos modelos de gestão frente à pandemia. Entretanto, o setor, em maio de 2020, buffets e restaurantes de São Paulo já adotavam kits para minifestas e celebrações virtuais (TEIXEIRA, 2020). Em novembro de 2020, redes de alimentação e franquias de restaurante de SP investiam em modelos de negócio *dark kitchens*, de *delivery*, com cozinha profissional, investimento baixo e resultados positivos (COLDIBELI, 2020).

Tomando por base o exposto, pode-se avaliar a Empresa Alfa, recorrendo à taxonomia de estratégias genéricas para o comportamento empresarial, conforme Miles e Snow (1978, apud Peinado e Fernandes, 2012). A Empresa Alfa, adotou a estratégia do “problema empreendedor”, ao decidir e escolher, inicialmente, a opção do restaurante e, depois, por uma nova marca e pelo *delivery*. Por meio da estratégia do “problema administrativo”, manteve seus empregados e reduziu custos, cortando contratos com terceirizados. Ainda, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978, apud Peinado e

Fernandes, 2012), a Empresa Alfa utilizou de estratégias defensivas e reativas, ao preferir manter seu *status quo*, mantendo a marca da Empresa Alfa de eventos, festas e casamentos, e, decidir por novos produtos e *delivery*, meses após essas práticas já serem adotadas pelo mercado.

4.3 Estratégias Possíveis de serem Adotadas pela Empresa alfa, para Sustentabilidade do negócio

A partir dos resultados e análises apresentadas, para responder ao presente objetivo específico, a pesquisa faz uso da Análise SWOT/FOFA e do Modelo de 4 Ações de Kim e Mauborgne (2005).

4.3.1 Análise SWOT/FOFA da Empresa Alfa

O emprego da “ferramenta de análise de orientações estratégicas” SWOT, cujas siglas significam “*Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)” (GONÇALVES et al., 2010, p.320), possibilitou encontrar os resultados seguintes.

4.3.1.1 Pontos Fortes

Tradição e posição no mercado, instalações de alto padrão, clientela de alto poder aquisitivo, cozinha própria com gastronomia sofisticada, equipe qualificada, produtos e serviços de elevada qualidade. Cardápio com variedade de produtos e serviços. Equipe própria, sem demissão dos empregados. Bom atendimento e clientela satisfeita. Preços e serviços sob medida. Sites e mídias sociais ativas. Manutenção da marca Empresa Alfa de festas, eventos e casamentos, e criação de nova marca para produtos e serviços por *delivery*.

4.3.1.2 Pontos Fracos

Pequena empresa familiar, com posturas tradicionais, usuais no segmento de festas e eventos. Modelo de gestão de processos de forma empírica, adaptados de acordo com a decisão e experiência dos sócios fundadores. Baixa Inovação. Estratégias conservadoras, reativas, em relação a novos modelos de negócio adotados pelo mercado. Margens reduzidas e aumento de custos, em razão da crise e da pandemia COVID-19. Marketing Tradicional. Elevada concorrência. Estratégias e modelo de negócio de *delivery*, recente, com baixas vendas e atraso em relação à concorrência.

4.3.1.3 Oportunidades

Mercado de festas e eventos em transformação. Práticas inovadoras e novos modelos de negócios já praticados no mercado de eventos, festas, casamentos e restaurantes. Possibilidades de parcerias e adoção de novas modalidades de produtos e serviços, a partir da boa imagem, clientela, tradição e qualidade de seus produtos e serviços. Adoção de sistemas de gestão integrados e digitalizados. Profissionalização e empreendedorismo nos negócios. Novas tecnologias, como *Internet of Things* (IoT) e plataformas online, monetização dos dados primários dos clientes e novos fluxos de receitas, podem ser exploradas.

4.3.1.1 Ameaças

Ambiente externo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Pandemia COVID-19 causando queda na renda, empobrecimento, e novos comportamentos dos consumidores. Elevada concorrência. Consumidor informado e conectado, com acesso a muitas opções de ofertas e opções por compras online. Adoção de novas práticas e estratégias no setor, como franquias, *dark kitchen*, facilidades de pagamento, entregas rápidas e sustentabilidade. Novos modelos de inovação e tecnologias adotados nos negócios do setor. Concorrência emprega Marketing Proativo, Digital, Marketing de Redes Sociais, Mobile Marketing, entre outros. Novos investidores e adoção de franquias e redes nacionais no setor.

4.3.2 Modelo de 4 Ações de Kim e Mauborgne (2005) aplicados à Empresa Alfa

As 4 Ações de Kim e Mauborgne (2005), segundo Carvalho et al., (2011, p.2), fazem parte da teoria Oceano Vermelho e Oceano Azul, em que, esta última expressão, corresponde ao “mercado, onde a estratégia não é enfrentar a concorrência, mas gerar um ambiente não concorrencial, [...], para replicar o modelo de negócio proposto pelo inovador de valor”. Assim, para a busca de uma nova curva de valor para os clientes, responde-se a quatro perguntas que “visam questionar a lógica estratégica e o modelo de negócios”, do setor e da Empresa Alfa, conforme a seguir.

4.3.2.1 Que atributos considerados indispensáveis pelo setor e Empresa Alfa devem ser eliminados?

Modelo do negócio, baseado exclusivamente em atendimento com salão de eventos e festas e casamentos, com modelo tradicional de empresa familiar, com

estratégia apoiada predominante em gastronomia e eventos de qualidade, mas de baixa inovação, gestão empírica, e estratégias defensivas e reativas.

4.3.2.2 Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais e pela Empresa Alfa?

Custos elevados; práticas de RH com rotatividade de pessoal, falta de qualificação de pessoal, baixos salários e benefícios; produtos e serviços com foco predominante em salão de eventos e atendimento presencial; modelos de negócio tradicional, hierárquico, centrado nos proprietários; empresa familiar com baixa profissionalização em negócios e empreendedorismo.

4.3.2.3 Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais e pela Empresa Alfa?

Atendimento, qualidade dos produtos e serviços. Gastronomia adequada aos diversos perfis de clientes. Novos modelos de negócios, baseados na digitalização, novas tecnologias, parcerias; integração de lojas físicas e atendimento digital. Marketing Proativo, Digital, Marketing de Redes Sociais, Mobile Marketing, entre outros.

4.3.2.4 Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Modelos de gestão e de negócio, tecnologias, de atendimento a clientes e consumidores, de produtos e serviços, adequados ao novo perfil e renda do novo consumidor e às novas condições e regulações do mercado, durante e após a crise da pandemia COVID-19. Produtos e serviços sustentáveis: uso de fontes renováveis; baixo consumo de energia e água; redução ou anulação do uso de plástico; boa gestão de resíduos. Sustentabilidade econômica, social e ambiental do modelo do negócio.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo analisar como a Empresa Alfa, do setor de eventos da Grande Florianópolis, SC, pode desenvolver a gestão da crise da COVID-19, de modo a assegurar a sustentabilidade do negócio.

A pesquisa classificou-se como aplicada, qualitativa e estudo de caso, tendo feito uso de observação participante, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, avaliação de site e redes sociais. O percurso metodológico compreendeu levantar o perfil da

Empresa Alfa, pesquisar as estratégias adotadas pela mesma como alternativas de resposta à crise, antes e durante a pandemia, identificar seu modelo atual de negócio e as estratégias possíveis visando a sustentabilidade do negócio.

Os resultados, por meio de Análise SWOT e das Quatro Ações para agregar valor ao negócio, indicaram que a Empresa Alfa é de natureza familiar, com tradição no mercado de festas e eventos, atendendo como instalações e gastronomia de alto padrão, uma clientela de alto poder aquisitivo. A empresa é familiar, com posturas tradicionais, usuais no segmento de festas e eventos, com baixa inovação, estratégias conservadoras, reativas, em relação a novos modelos de negócio adotados pelo mercado.

Com a crise, a Empresa adotou, recentemente, estratégias e modelo de negócio de delivery, mas, com baixas vendas e atraso em relação à concorrência do setor de festas e eventos e restaurantes, que já apresentam inovação e novos modelos de negócio.

Diante dos resultados, como propostas, o estudo propôs modelo de gestão e de negócio, de atendimento digital a clientes e consumidores, produtos e serviços, adequados à crise da pandemia COVID-19, baseados na digitalização, novas tecnologias, parcerias, integração de lojas físicas e atendimento. Ainda, sugeriu produtos e serviços sustentáveis, sustentabilidade econômica, social e ambiental do modelo do negócio.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESA DE EVENTOS – ABEOC. **Pesquisa Raio X do Setor realizada peça ABEOC divulgada em revista do mercado.** 2020. Disponível em: <https://abeoc.org.br/2020/01/pesquisa-raio-x-do-setor-realizada-pela-abeoc-e-divulgada-em-revista-do-mercado/> Acesso em 02/02/2021

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS – ABEOC. **Raio X das empresas de eventos no Brasil-2019.** 2019 Disponível em: https://abeoc.org.br/wp-content/uploads/2019/12/RELAT%C3%93RIO-RX-DO-SETOR_RESUMO.pdf /Acesso em: 02/02/2021

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EVENTOS. ABRAFESTA. **Manual de Boas Práticas.** 2019. Disponível em <https://abrafesta.com.br/index.php/manual-de-boas-praticas/> Acesso em: 02/02/2021

BARDIN Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa. Edições 70. 2004.

BERNARDES, Mayara Lucia. Análise epistemológica e empírica dos componentes de modelos de negócio: estudo Multicaso em startups. **Dissertação.** Programa PGGa. UFSC. 2019.

BORDIGNON, Francesco. Plano de Negócio. Palestra. **Escola Politécnica de SP. USP.** 2017. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3351889/mod_resource/content/1/CANVAS%20-%20PROF.%20FRANCESCO%20-%202004%20de%20maio.pdf; Acesso em 02/04/2021

CAMPENHOUDT, Luc Van & RAYMOND, Quivy. “A construção do modelo de análise”. In: **Manual de investigação de Ciências Sociais.** : Grativa, 1992

CAMPOS, Claudinei J. G. Método de Análise de Conteúdo:ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm.** 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf> Acessado em: 18/03/2021

CARDOSO, Kátia. A reinvenção do mercado de casamentos. **VC S/A. 2019.** Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/a-reinvencao-do-mercado-de-casamentos> Acesso em: 12/03/2021

CARVALHO et al. Inovação de Valor, instrumento para criação de novos mercados e gerar ambientes não concorrenciais. **Revista Admpg Gestão estratégica.**2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/3.pdf> Acesso em: 05/03/2021

COLDIBELI, Larissa. Franquias de Restaurantes vendem dark kitchens para lucrar com delivery. **6 minutos UOL.** 2020. Disponível em: <https://6minutos.uol.com.br/negocios/franquias-de-restaurantes-vendem-dark-kitchens-para-lucrar-com-delivery/> Acesso em: 05/03/2021

COVID-19: Atendimento ágil ao cliente em tempos de mudança. **ACCENTURE.** 2020. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/about/company/coronavirus-responsive-customer-service> Acesso em: 23/02/2021

FORBES, Alexandra. Sai das trevas, dark kitchen! As cozinhas que fazem comida só para delivery não entregam o principal. **Folha de São Paulo.** 19.out.2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/alexandraforbes/2020/10/ainda-falta-inventar-delivery-que-entregue-alegria-junto-com-a-comida.shtml?origin=uol> Acesso em 04/02/2021

GAMBOA, Silvio Sánches. **Pesquisa em educação: métodos e epistemologias.** 2. ed. Chapecó: Argos, 2012.

GESTÃO de Crises. Liderança com Foco na resiliência. **DELOITTE.** 2021. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Deloitte-gestao-crisis.pdf>. Acesso em: 19/02/2021

GIL. Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES et al. Aplicação da Ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. **Cerâmica,** 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ce/v56n340/v56n340a02.pdf>. Acesso em 24/03/2020.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

IGOR, Renato. Crise do coronavírus paralisa setor de eventos em Santa Catarina. **NSC Total**. Florianópolis, 24/03/2020. Disponível em:
<https://www.nsctotal.com.br/colunistas/renato-igor/crise-do-coronavirus-paralisa-setor-de-eventos-em-santa-catarina>

KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2015.

LEANDRO Et al. O futuro da gestão sócio ambiental: uma análise crítica sobre a crise ambiental brasileira. **GeAS**. 2015. Disponível em:
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5198758.pdf>. Acesso em 24/03/2021.

LENS, Andres Jacinto Lopez; URBINA, Ligia Maria Soto. Business model CANVAS e *Intellectual Capital Statement* - InCaS – uma abordagem para integração. In: **X SAEPRO**: Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção. Adaptação de organizações no cenário atua. UFV. 2015. Disponível em <http://www.saepr.ufrv.br/wp-content/uploads/Cod.-01.pdf> Acesso em 26/01/2021

LIMA FILHO, Luiz Medeiros A. Amostragem. **Universidade Federal da Paraíba**. Sem data. Disponível em: <http://www.de.ufpb.br/~luiz/Adm/Aula9.pdf>. Acesso em: 02/01/2021

MATIAS, Marlene. **Organização de Eventos - Procedimentos e Técnicas**. São Paulo: Manole, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; ALCADIPIANI, Rafael. *Strategy as Truth*: respostas estratégicas na gestão de crises após um crime corporativo. **Gestão & Produção**. 2013. Disponível em:
https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em 23.02.2021

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados** 2012. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/ea/v26n74/a05v26n74.pdf> Acesso em 13/03/2020

OLIVEIRA, Nielson Montenegro; MONTENEGRO, Maria do Rosário Rodrigues. **Modelos de negócio de sucesso centrados na inovação**. CNDL. FCDL. CDL. SPC. Recife: 2017.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, Atlas Books, 2011.

PEGN. **Empreendedoras encontram novas oportunidades no mercado de casamentos**. 2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empendedoras/noticia/2016/07/empendedoras-encontram-novas-oportunidades-no-mercado-de-casamentos.html>. Acesso: em 21/03/2021

PEGN. **Sete ideias de negócios do mercado de casamentos para se inspirar e empreender**. 2017. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2017/09/7-ideias-de-negocio-do-mercado-de-casamentos-para-se-inspirar-e-empreender.html> Acesso em: 04/03/2021

PEGN. **Pesquisa mostra que pandemia afetou 98% do setor de eventos.** 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Diversao-e-turismo/noticia/2020/04/pesquisa-mostra-que-pandemia-do-coronavirus-afetou-98-do-setor-de-eventos.html>. Acesso em: 17/01/2021

PEINADO, Jurandir; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Estratégia, competências e desempenho em empresas de petshop: evidências de um levantamento em Curitiba. **Revista de Administração.** 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400008. Acesso em: 03/01/2021

RAMOS, Waldemar. Suspensão do Contrato de Trabalho durante a Pandemia: MP936/2020. **Saber a Lei.** 2020. Disponível em: <https://saberalei.com.br/suspensao-do-contrato-de-trabalho/> Acesso em: 01/04/2021

RIBAS, Raphaela. Teve viagem, casamento ou shows cancelados na pandemia? A empresa não é obrigada a fazer reembolso. **Jornal O Globo.** 2021. Disponível em: [Teve viagem, casamento ou shows cancelados na pandemia? A empresa não é obrigada a fazer reembolso - Jornal O Globo](#). Acessado em: 30.03.2021

ROCHA, Antonieta; PEREIRA, Alda. Matriz metodológica para análise de comunidades virtuais de prática. **Revista Lusófona de Educação,** 2017. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5992>. Acesso em: 25/03/2021

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE/MT. **Guia Prático para Sustentabilidade nos Pequenos Negócios.** Cuiabá: Sebrae/MT, 2014.

SEBRAE. **Como montar uma empresa de organização de eventos.**2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-empresa-de-organizacao-de-eventos,07187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12/01/2021

SEBRAE. **Entenda o impacto da pandemia no setor de eventos.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-impacto-da-pandemia-no-setor-de-eventos,424ba538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 30/03/2021

SEBRAE. ABEOC. UBRAFE. **Impactos recentes do Coronavírus no segmento de turismo, negócios e eventos.** 2020. Disponível em: https://abeoc.org.br/wp-content/uploads/2020/05/Pesquisa-impacto-do-coronav%C3%ADrus-UGE-e-Competitividade_v28_4f.pdf. Acesso em: 25/03/2021

SEBRAE.ASN. **Pesquisa mostra que pandemia do coronavírus afetou 98% do setor de eventos.** 2020. Disponível em: [ASN - Pesquisa mostra que pandemia do coronavírus afetou 98% do setor de eventos \(agenciasebrae.com.br\)](#)Acesso em: 05/01/2021

SILVA, Joseli Maria. **Elaboração Crítica de Projetos de Pesquisa.** SILVA, Joseli Maria; SILVA, Edson Armando. JUNCKES, Ivan J. Curitiba: Pós-Escrito, 2009. Disponível em: http://www.uel.br/cce/geo/didatico/omar/pesquisa_geografia_fisica/ConstruindoCiencia.pdf Acesso em 25/01/2020.

SILVA, Monick S.A.S; SANTANA, Lída C.S.-Casamento: o grande negócio com o estudo de caso: organiza assessoria. **Cairu**. 2014. Disponível em: [RIC \(cairu.br\)](http://ric.cairu.br). Acesso em 13/02/2121

SOUZA, Carine; STRICKLAND, Fernanda. Sem ajuda na pandemia, setor de eventos amarga maior crise em 20 anos. **Correio Brasiliense**. 2020. Disponível em <https://www.correiobrasiliense.com.br/economia/2020/09/4876120-sem-ajuda-na-pandemia-setor-de-eventos-amarga-pior-crise-em-20-anos.html>. Acesso em: 02/02/2021

SOUZA, Karina. Como os buffets estão enfrentando a pandemia. **Revista Exame** 2021. Disponível em: <https://exame.com/pme/como-os-buffets-estao-superando-a-pandemia/>. Acesso em 01/04/2021

GESTÃO da Crise. **Strategia**. São Paulo. Disponível em <https://strategiaconsultores.com.br/> Acesso em: 22/03/2020

TEIXEIRA, Cristiane. Sem Eventos, empresários criam kits para minifestas e celebrações virtuais. **Folha de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/05/sem-eventos-empresarios-criam-kits-para-minifestas-e-celebracoes-virtuais.shtml>. Acesso em: 30/01/2021

SETOR de eventos: com expectativa anual de crescimento de 14%, escola ensina a fazer eventos 100% online 14jun.2020. **Terra/dino**. Disponível em <https://www.terra.com.br/noticias/dino/setor-de-eventos-com-expectativa-anual-de-crescimento-de-14-escola-ensina-a-fazer-eventos-10online,114483e078880da647b659872e375863uxfs4k68.html> Acesso em 18/032021

YUKIO, Carlos. Hotéis e Buffets se adaptam com ceias delivery ao invés de Réveillon tradicional em Campo Grande. **Midiamax** 2020. Disponível em: <https://www.midiamax.com.br/midiamais/2020/hoteis-e-buffets-se-adaptam-com-ceias-delivery-ao-inves-de-reveillon-tradicional-em-campo-grande> Acesso em: 01/03/2021

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Departamento de Ciências da Administração. UFSC. Brasília **UAB**. 2009.

ZAPPELLINI, Marcelo. Beckert.; FEUERSCHUTTE Simone. Ghise. O uso da triangulação na pesquisa brasileira em administração. Administração: **Ensino e Pesquisa**, 2015. <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>

ZOOK, Chris; ALLEN, James. **A Mentalidade do Fundador**. Barueri-SP. Figurati: 2016.