



RELISE

**EMPREENDEDORISMO NA PANDEMIA: A REALIDADE E AS
ALTERNATIVAS NO MODELO DE NEGÓCIOS DO SETOR DE FESTAS
INFANTIS EM CURITIBA-PR¹**

*ENTREPRENEURSHIP IN THE PANDEMIC: THE REALITY AND
ALTERNATIVES IN THE CHILDREN'S PARTY SECTOR BUSINESS MODEL
IN CURITIBA-PR*

Cesar Augusto do Amara²

Anderson Katsumi Miyatake³

RESUMO

Este trabalho apresenta o estudo sobre os impactos da pandemia em empresas do setor de festas infantis na cidade de Curitiba, utilizando para isso a ferramenta *Business Model Canvas (BMC)*. Foi objetivado compreender como as empresas entrevistadas no ramo de festas infantis adaptaram-se às adversidades geradas pela pandemia, podendo servir como referência para trabalhos que visam estudar os impactos causados por restrições no setor. Como metodologia foi utilizada a pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Através das análises, foi visto que todas as empresas sofreram impactos negativos, tendo que obter formas novas de renda no primeiro ano de pandemia. Também, o *BMC* de todas as empresas modificaram-se devido à pandemia, sendo muitas dessas mudanças geradas por efeito dominó, ou seja, a mudança em um dos componentes levou a mudança em outras. Além disso, foi notado que algumas empresas sofreram maiores modificações no bloco associado à proposta de valor e os clientes, enquanto outras apresentaram no bloco relacionado à estrutura de sustentação da demanda. Por fim, explicamos as motivações nas mudanças de cada componente, sendo a principal uma nova demanda empresarial no setor.

Palavras-chave: pandemia, empreendedorismo, setor de festas infantis.

¹ Recebido em 11/04/2023. Aprovado em 06/05/2023. DOI: 10.5281/zenodo.10066766

² Universidade Cesumar. cesar_amaral@ymail.com

³ Universidade Cesumar. anderson.miyatake@unicesumar.edu.br



RELISE

210

ABSTRACT

This work presents a study on the impacts of the pandemic on companies in the children's party sector in the city of Curitiba, using the Business Model Canvas (BMC) tool for this purpose. The aim was to understand how the interviewed companies in the children's party industry adapted to the adversities generated by the pandemic, serving as a reference for studies that aim to analyze the impacts caused by restrictions in the sector. The methodology used was exploratory qualitative research. Through the analysis, it was seen that all companies suffered negative impacts, having to obtain new forms of income in the first year of the pandemic. Also, the BMC of all companies was modified due to the pandemic, with many of these changes generated by a chain reaction, meaning that the change in one component led to changes in others. It was also noted that some companies underwent greater modifications in the block associated with the value proposition and customers, while others presented changes in the block related to the demand support structure. Finally, the motivations for changes in each component are explained, with the main one being a new business demand in the sector.

Keywords: pandemic, entrepreneurship, children's party sector.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é visto como uma peça fundamental para a economia global moderna, responsável pela geração de novas tecnologias, processos e serviços, trazendo inovação, aumento de produtividade, crescimento econômico e até mesmo melhores oportunidades de emprego. Mas para entender o importante papel do empreendedorismo, é também necessário compreender que empreender representa ter a capacidade e o desejo de gerar novos negócios e organizações, as quais os empreendedores fazem assumindo riscos financeiros e administrativos, podendo ter a motivação surgida de diferentes fontes, como a necessidade financeira ou a vontade de inovar em alguma área de atuação.

A pandemia da COVID-19 levou os governos e as organizações a uma situação que nunca haviam enfrentado, conduzindo essas a modificarem a sua forma de funcionamento. Não apenas tais instituições apresentaram mudanças,



RELISE

211

mas também os empreendedores alteraram seus comportamentos, não apenas no Brasil, mas no mundo (GEM, 2022). Para lidar com esse problema e conter o avanço da COVID-19, no Brasil, os governos municipais, estaduais e federal aplicaram medidas restritivas as quais impactaram a economia diretamente, levando o setor de eventos a ser um dos mais abalados, com cerca de 97% das empresas impactadas por essas medidas (ASSÉ, 2021). Durante esse período, diversos negócios do ramo necessitaram adaptar-se à nova realidade, tanto no modelo de negócios, como na mudança de área de atuação (BERNARDES, 2021).

Para compreender melhor sobre essas mudanças, a pesquisa apresenta a situação do modelo de negócios no setor de festas na cidade de Curitiba, nos períodos pré, durante o primeiro ano e após o primeiro ano de pandemia. Além disso, apresentamos as alternativas buscadas pelos empreendedores entrevistados do ramo, procurando responder à questão: como as empresas no ramo de festas infantis adaptaram-se às adversidades geradas pela pandemia? Para isso, a pesquisa foi baseada no fato da existência de diferentes formas de empreendedorismo (MIYATAKE ET AL, 2020) e no Business Model Canvas (BMC) (OSTERWALDER, 2004).

Este artigo está organizado da seguinte forma: no Referencial Teórico apresentamos um panorama sobre o setor de eventos, os impactos da pandemia sobre o mesmo e os pontos centrais do BMC; na Metodologia explicamos o tipo de pesquisa e detalhes sobre as entrevistas; na seção Resultados e Discussões os resultados obtidos através das entrevistas; por fim, em Conclusões apresentamos as devidas considerações sobre o trabalho e propostas de futuras pesquisas.



RELISE

REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de eventos é um importante segmento na economia que vinha apresentando crescimentos ao longo dos anos, no período de 2002 até 2013 houve um crescimento de 14% ao ano, elevando a participação no PIB de 3,1% para 4,32%. Apenas no ano de 2013, o setor compunha cerca de 60 mil empresas, gerando quase 2 milhões de empregos, com um faturamento total de mais de 209 bilhões de reais (ABEOC, 2014). As estimativas mais recentes, realizadas pela Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), apontam que houve um crescimento médio de 6,5% ao ano do período de 2013 até 2019 (ABEOC, 2019). Ainda, 98% das empresas no ramo de eventos são formadas por pequenas empresas, tendo 72% em regimes de tributação MEI e SIMPLES. Devido à grande competitividade do mercado, essas empresas necessitam estar sempre inovando e cerca de 82% das empresas buscaram para destacar-se perante as mudanças tecnológicas e a alta competitividade.

Sabemos que diversos setores da economia foram afetados negativamente pela pandemia da COVID-19 incluindo também os pequenos negócios. Segundo o estudo sobre o impacto em pequenas empresas, publicado em dezembro de 2021 pelo Sebrae (2021b), 86% das empresas continuavam operando, com apenas 31% da mesma forma anterior à pandemia. Na área da economia criativa, na qual está inclusa o setor de eventos, os números são menores, com 81% das empresas em funcionamento e apenas 16% da mesma forma antes da pandemia. Tal segmento de economia criativa foi um dos mais afetados, com cerca de 77% das empresas sofrendo redução no orçamento, maior do que os 68% médios de todos os setores. Além disso, a economia criativa foi bastante afetada em seu faturamento, quando comparado o rendimento durante uma semana normal, isto é, o rendimento durante uma semana em um período onde não havia pandemia e nem medidas restritivas. Houve uma redução de 45% do orçamento no período estudado, porém, muito



RELISE

menor do que apresentado no começo da pandemia, o qual atingia uma redução de cerca de 86%. Devido a esses problemas e ao mercado competitivo, as empresas precisaram buscar inovação e modificações em seus negócios. Assim, em novembro de 2020, cerca de 67% das pequenas empresas funcionavam com mudanças comparadas ao período anterior à pandemia, enquanto apenas 45% do setor de economia criativa funcionava dessa forma. Porém, em apenas um ano, o total geral foi reduzido para 55%, enquanto a economia criativa subiu para 65%, mostrando que, grande parte dos pequenos negócios na área criativa, utilizaram para sobrevivência aos impactos econômicos a modificação dos seus negócios, tornando assim uma tendência no mercado.

O assunto ao qual nos referimos é o empreendedorismo que é a habilidade que um empreendedor possui na solução de problemas, geração de oportunidades, criação de soluções e de investir na criação de projetos impactantes (SEBRAE, 2021a). É importante ressaltar que o processo empreendedor não se restringe apenas à criação de um novo produto, serviço ou negócio, mas também envolve todo o processo de manter funcionando. Dessa forma, tal processo é dividido entre diferentes fases: identificação e geração da ideia para o novo empreendimento e/ou reconhecimento de oportunidade, reunião de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos), lançamento do novo empreendimento, construção do sucesso e a colheita das recompensas (BARON; SHANE, 2010). O início se dá pelo reconhecimento de uma nova oportunidade, dada pelas mudanças ocorridas na sociedade, causadas por novas tecnologias, matérias-primas, processos ou condições socioeconômicas. Após a identificação da oportunidade e elaboração da ideia, surge a segunda etapa, que é a reunião de recursos, como informações, recursos humanos e financeiros, sendo necessária uma descrição formal e detalhada de como é planejado o desenvolvimento desse novo empreendimento. Assim, é lançado o novo negócio, tomando decisões sobre processos jurídicos,



RELISE

desenvolvimento do produto ou serviço, a equipe e outras questões importantes para o sucesso do negócio. Com o lançamento do negócio, é preciso trazer o sucesso para o mesmo, com funcionários talentosos e motivados, fortalecimento das estratégias e a conciliação dos problemas que surgem com o crescimento do empreendimento. Por fim, até mesmo as recompensas devem ser coletadas de formas estratégicas, fazendo com o que o empreendedor que dedicou todo o esforço e tempo na criação do negócio obtenha o máximo de ganho possível. Aqui, vale ressaltar que as etapas são dinâmicas em que aspectos individuais (habilidades, motivação e etc), mas também variáveis externas, como grupais (relações com terceiros) e sociais (tecnologias, economia e decisões políticas) influenciam combinadamente no processo (BARON; SHANE, 2010).

Dada a importância do empreendedorismo que gera impactos econômicos e sociais, existem entidades que buscam estudá-lo, sendo o principal deles o *Global Entrepreneurship Research Association*, responsável pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o qual visa monitorar periodicamente o empreendedorismo pelo mundo. Segundo o GEM, o perfil econômico do brasileiro mudou no período de 2019/2020 e 2021/2022 (2020, 2022). Os motivos para empreender apresentaram um certo aumento, com destaque para fazer a diferença, enriquecer e manter um negócio da família, enquanto ganhar a vida porque os empregos são escassos diminuiu. Também, no primeiro período, cerca de 51,6% das pessoas conheciam alguém que tivesse começado um novo negócio nos dois últimos anos, enquanto no segundo período esse número mudou para 70,6%, tirando o Brasil da posição 27 e colocando-o na posição 5 do ranking. Houve um aumento na expectativa de empregar mais do que cinco funcionários nos próximos anos, transferindo o Brasil da posição 31 para a posição 8 no ranking. Além desses impactos causados pela pandemia, 60,9% acreditam que iniciar um negócio é mais difícil no segundo período do que no primeiro. Porém, o Brasil apresentou um número



RELISE

muito interessante: 83,6% dos empreendedores usaram mais o meio digital para vender produtos ou serviços, tornando o Brasil o primeiro do ranking.

Cada negócio criado pelos idealizadores possui suas particularidades, dependendo do mercado em que está inserido, a época, os objetivos, o pessoal envolvido, entre diversas outras variáveis que fazem com o que o negócio funcione sistematicamente. Essas características podem modificar-se ao longo do tempo, seja por mudanças internas na organização, como objetivos, ou externas, como novas regulamentações no mercado atuante. Dessa forma, cada negócio é um sistema, formado por diferentes partes com funções e responsabilidades, sendo necessário descrevê-lo então por um modelo (SEBRAE, 2013). Para isso, as organizações utilizam do Modelo de Negócios o qual, segundo Alexander Osterwalder, é o que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Tal objeto pode ser feito de diferentes formas, gerando assim uma diversidade de modelos, como o *Business to Consumer (B2C)*, *Direct to Consumer (D2C)*, *Peer to Peer (P2P)*, entre outros existentes (PACE, 2020). Para a criação do modelo de negócios, o empreendedor pode utilizar de diferentes ferramentas disponíveis para descrever, visualizar e alterar tal modelo.

Além das habilidades e comportamentos são necessárias ferramentas para auxiliar no dia a dia das organizações, garantindo o seu correto funcionamento. Uma dessas ferramentas é o *Business Model Canvas (BMC)* que foi originado por Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado. O BMC pode ser utilizado para organizar a criação de um negócio, compreender a atuação da empresa no passado, momento e no futuro, para explicar como o negócio funciona (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA ET AL, 2020). Para a construção do BMC, é preciso ter informações específicas, sendo separadas em dois blocos. O Bloco 1 foca na proposta de valor e nos clientes (segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes e fonte de

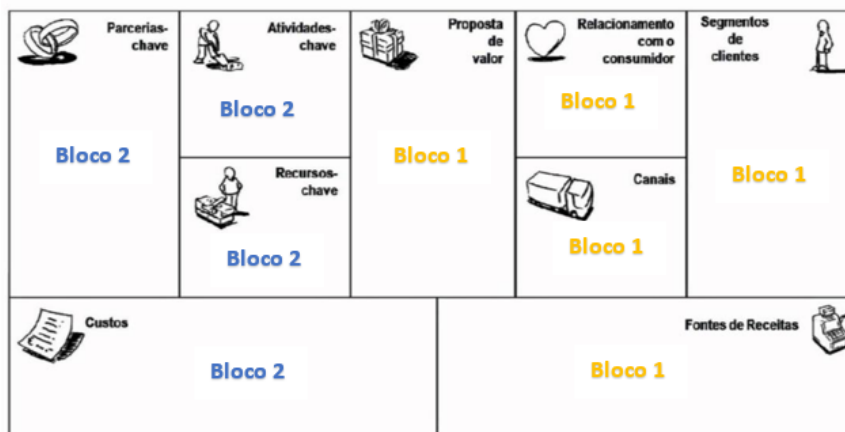


RELISE

216

receita) e o Bloco 2 foca na estrutura da sustentação da demanda (recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos) (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA ET AL, 2020), conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1 - Modelo Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de: Osterwalder e Pigneur (2011).

O segmento de clientes possibilita compreender o mercado de atuação, os segmentos e nichos que a empresa deve focar, mostrando para quem a empresa atua. Assim como é preciso saber para quem a organização trabalha, é preciso mostrar os benefícios que a empresa oferece aos clientes, o que é feito através da proposta de valor. A entrega da proposta de valor, a comunicação, as vendas e a distribuição de produtos são realizadas através dos canais, onde é definido como a empresa se comunica com os clientes para tais entregas. O relacionamento com o cliente permite estabelecer as formas de contato que a empresa tem com o segmento de clientes. Para cada um desses segmentos, é importante associar uma fonte de receita, surgindo assim o fluxo de receitas. Como o modelo de negócios precisa de peças-chave para o funcionamento, é preciso estabelecer os recursos-chave para o modelo funcionar corretamente. Também, existem as atividades-chave que são as funções mais importantes para a implementação do modelo e sustentação da proposta de valor. A empresa



RELISE

ainda deve compreender quem são os parceiros e fornecedores necessários para o funcionamento do modelo, ou seja, as parcerias-chave. É importante especificar os custos necessários para a implementação do modelo, construindo assim a estrutura de custos (SEBRAE, 2013; PEREIRA, 2016; ALMEIDA, 2020).

Aqui, destaca-se que na literatura é possível ver uma interpretação diferente de alguns componentes. Por exemplo, algumas vezes o relacionamento com o cliente é composto pelos meios aos quais a empresa se relaciona com os consumidores (telefone, rede social, entre outros) e os canais onde de fato a proposta de valor é entregue. Nesse sentido, a montagem do BMC das empresas nesse trabalho é feita utilizando dessas últimas interpretações citadas.

Alguns autores vêm investigando o modelo de negócio no setor de eventos, seja para abertura de empresas ou para empresas já existentes, como negócios de fotografia, gestão de eventos, startups, entre outros (GIRARDI, 2014; SOSTER, 2014; CABRAL, 2021; MARTINS, 2018; SOUSA 2018). Também, é possível encontrar o estudo multicase envolvendo o BMC, mais especificamente para confeitarias artesanais. Tal estudo, desenvolvido por Brehm (2018), analisou diferentes modelos de negócios de confeitarias artesanais na cidade de Porto Alegre e na região metropolitana. A autora utilizou da pesquisa qualitativa exploratória em que realizou entrevistas semiestruturadas, por um questionário desenvolvido para a compreensão do modelo de negócios e a montagem do BMC. Por fim, dadas as semelhanças das confeitarias foi desenvolvido um modelo de negócio sintético para confeitarias artesanais.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se como norteador a pesquisa qualitativa, buscando não a medição de um dado problema, mas a



RELISE

descrição do mesmo, por impressões e visões, utilizando como métodos de coleta as entrevistas, estudos de casos, perguntas abertas e pesquisa empírica. Dessa forma, a busca é pela motivação e caracterização do objeto de estudo, como exemplo, entender quais foram os passos que uma empresa realizou para compensar os prejuízos causados pelas medidas restritivas, levando a necessidade dos dados qualitativos (CRESWELL, 2007).

Como o objetivo é estudar o impacto da pandemia no setor de eventos, com ênfase no segmento de festas infantis na cidade de Curitiba-PR, foi utilizada a aplicação de ferramentas investigativas em quatro empresas. Isso é aplicado quando o fenômeno de interesse é amplo e complexo para se estudar sem o olhar individual, e tendo em vista responder questões de “como” e “por que” (CRESWELL, 2007). Esta forma de estudo permite o aprofundamento em uma certa área de investigação, em um único objeto (estudo de caso) ou poucos objetos (estudo de multicasos).

Na realização de estudos, devido às limitações processuais, é comum realizar pesquisas com apenas uma parte total de uma população, ou seja, pequenos grupos da população. Tal forma de pesquisa chama-se amostragem, a qual visa estudar uma população via uma parte menor dela, porém escolhida de tal forma que represente melhor o todo, sem a necessidade de estudar toda a população (SHIRAIISHI, 2012). Pela característica das empresas do setor foi utilizada uma amostragem não probabilística, com alguns critérios de seleção, permitindo contornar essas dificuldades (com o risco de não representar a população corretamente e de não poder fazer inferências estatísticas). Foi utilizada o tipo por conveniência, a qual seleciona os elementos que são possíveis de acessar, como entrevistas com empresas que aceitam participar da pesquisa (SHIRAIISHI, 2012).

Nesse sentido, foi realizado um estudo de multicasos com quatro empresas do setor, tendo como entrevistados seus respectivos principais



RELISE

proprietários, empregando o método de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas de forma online e presencial, utilizando como guia os questionamentos propostos por Osterwalder e Pigneur (OSTERWALDER, 2004), sempre considerando a variável pandemia. As entrevistas duraram entre 35 minutos e 1 hora cada, as quais possuíam um certo grau de flexibilidade, devido à diferença de cada negócio e do método semiestruturado que foi utilizado, mas tendo como guia as questões propostas (apêndice). Dessa forma, as duas primeiras entrevistas foram utilizadas para validar a abordagem apresentada e, uma vez que não houve problemas na forma da abordagem, também foram utilizadas em nossos resultados. Também, as entrevistas tiveram seus áudios gravados para possível posterior análise. Os participantes assinaram um termo de autorização da gravação e que também constava a utilização dos dados apenas para cunho científico.

Os áudios coletados durante as entrevistas foram utilizados na elaboração dos modelos de negócios das empresas. As informações coletadas foram agrupadas, gerando o BMC de cada organização e a comparação dos impactos gerados nas empresas, a fim de gerar conclusões para a questão norteadora.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira empresa (E1) surgiu em 2007 fornecendo aluguel de camas elásticas e piscinas de bolinhas para festas infantis. Ao longo dos anos a empresa aumentou seu portfólio, fornecendo também o aluguel de mesas e cadeiras, mesas de pebolim e air hockey, e carrinhos de alimentação, como pipoca e algodão-doce. Também chegou a fornecer temporariamente serviços como camarim de pintura, decoração de festas e garçons para eventos, além de ter possuído loja física, onde vendia artigos de festas e alugava um salão de festas. Esses produtos e serviços foram tentativas de aumentar os lucros, mas



RELISE

que ao longo do tempo se mostraram menos lucrativos do que o esperado, sendo então abandonados. Durante o primeiro ano de pandemia, a empresa viu sua demanda reduzir em torno de 80%, chegando a não ter pedidos em algumas semanas, tendo que vender parte de seu patrimônio para continuar mantendo as portas abertas. Com a diminuição das restrições impostas pelos órgãos de Governo, uma nova demanda surgiu para a empresa em maio de 2021: carrinhos de alimentação. Dessa forma, a empresa mudou os seus clientes, antes atendendo festas infantis e algumas empresas, para exclusivamente no atendimento de empresas. Assim, a tabela 1 mostra a mudança dos produtos ofertados pela organização ao longo da pandemia, onde “antes”, “durante” e “depois” referem-se respectivamente aos períodos pré-pandemia, no primeiro ano de pandemia e após o primeiro ano de pandemia.

Tabela 1 - Produtos ofertados pela empresa 1 ao longo da pandemia

Produto	Antes	Durante	Depois
Brinquedos: Cama Elástica, Piscina de Bolinhas, Mesa de Air Hockey e Pebolim, Mesas e Cadeiras	Sim	Sim	Não
Carrinhos de Alimentação: Pipoca e Algodão Doce	Sim	Sim	Sim
Carrinhos de Alimentação: Cachorro-Quente, Pastel, Picolé e Churros	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

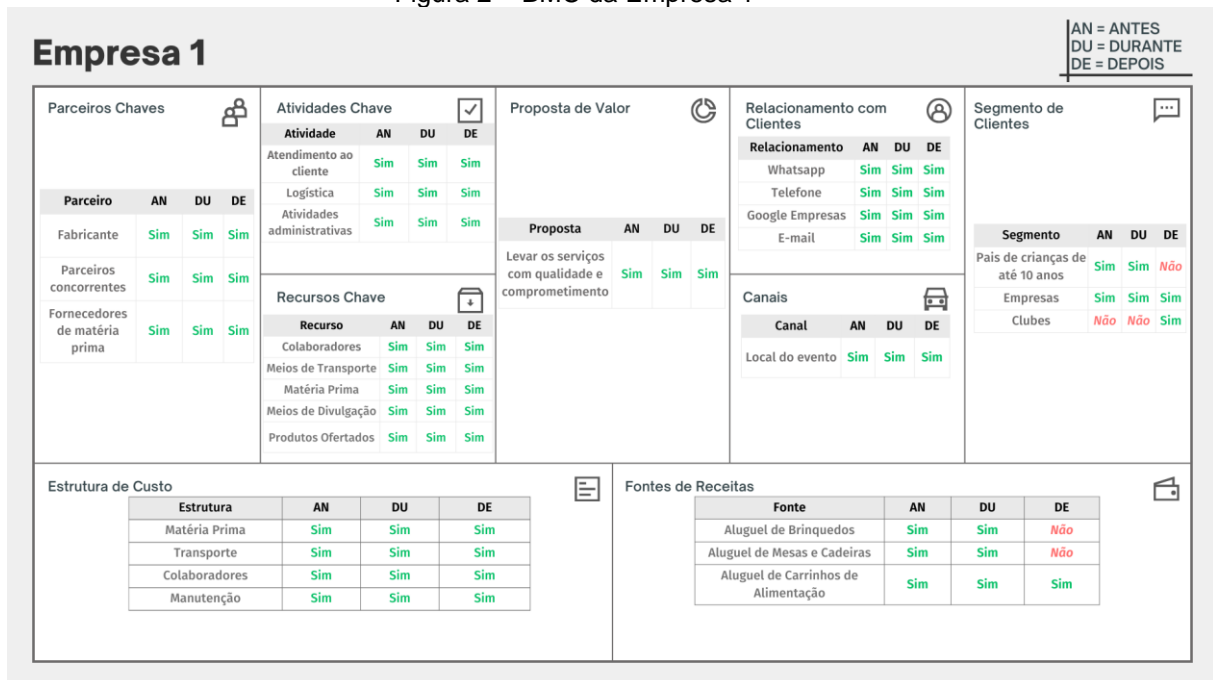
Já a figura 2 mostra as mudanças que a empresa enfrentou no seu modelo de negócios. Mesmo com os impactos negativos da pandemia, a empresa não apresentou mudanças no BMC durante o primeiro ano de pandemia, ocorrendo apenas no período depois do primeiro ano. A mudança no Segmento de Clientes levou a mudança nas Fontes de Receitas, uma vez que mudou os produtos ofertados para atender tal demanda. É importante salientar que o BMC não ter apresentado mudança em alguns componentes não significa que a empresa não tenha modificado algo relacionado a esse bloco, mas que as



RELISE

mudanças não impactaram o BMC. Um exemplo é o aumento das matérias-primas utilizadas no último período, mas que não modificou o BMC, pois já eram necessários outros materiais. Nesse sentido, vemos que o modelo dessa empresa não sofreu impactos no bloco 2 (recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos), mas apresentou mudanças no bloco 1 (segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes e fonte de receita).

Figura 2 – BMC da Empresa 1



Fonte: Elaborado pelos autores.

A empresa dois (E2) surgiu em 2012 atuando no aluguel de brinquedos para festas infantis. Com o passar do tempo, a empresa adquiriu mais produtos e aumentou o seu portfólio até a chegada da pandemia. As restrições aplicadas levaram a empresa, que estava atuando com quase todos os seus produtos alugados, a sofrer uma redução na demanda de cerca de 90%. Para a empresa lidar com o problema, foi optado por alugar seus produtos não mais por diária, mas mensalmente e cobrando um valor mais acessível, uma vez que as crianças



RELISE

estavam em casa durante todo o tempo e precisavam de algo para ocupar-se. Essa é uma prática semelhante a que a E2 já realizava em épocas de baixa demanda, porém, era alugado apenas por uma semana. Além disso, com o fim das restrições, a empresa resolveu ampliar mais sua oferta e começou a oferecer aluguel de carrinhos de alimentação, como pipoca e algodão-doce. A organização atua principalmente com pessoas físicas, mas atende também o setor empresarial. As modificações que ocorreram nos produtos ofertados são apresentadas na tabela 2 e as modificações nas componentes do BMC na figura 3.

Tabela 2 - Produtos ofertados pela empresa 2 ao longo da pandemia

Produto	Antes	Durante	Depois
Brinquedos: Cama Elástica, Piscina de Bolinhas, Mesa de Air Hockey e Pebolim, Mesas e Cadeiras	Sim	Sim	Sim
Brinquedos Infláveis	Sim	Sim	Sim
Carrinhos de Alimentação: Pipoca, Algodão Doce, Churros, Espetinho, Pastel e Crepes	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como a empresa anterior, a E2 adicionou ao seu portfólio a parte de carrinhos de alimentação, mas mantendo o que já possuía anteriormente. Da mesma forma, as mudanças ocorridas foram após o primeiro ano de pandemia. O Bloco 2 que está associado à sustentação do negócio, foi o mais impactado, porém, todas as mudanças que ocorreram neste foram causadas pela mudança ocorrida no Bloco 1 mais especificamente nas Fontes de Receita. Isso se deve uma vez que a inclusão dos carrinhos de alimentação geraram a necessidade da compra de matérias-primas, gerando impactos na Estrutura de Custo, Recursos-chave e Parceiros-chave.



RELISE

restritivas, a E3 voltou a trabalhar apenas presencialmente, devido às preferências dos clientes por esse tipo de serviço. Na tabela 3 é apresentada as mudanças no portfólio e na figura 4 no modelo de negócios da empresa.

Tabela 3 - Produtos ofertados pela empresa 3 ao longo da pandemia

Produto	Antes	Durante	Depois
Atividades Recreativas: mágicas, brincadeiras com balões, conto de histórias e danças	Sim	Não	Sim
Atividades Recreativas Online: jogos, mágicas, brincadeiras com balões, danças e conto de histórias	Não	Sim	Não
Esculturas de balões	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 4 – BMC da Empresa 3



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao contrário das empresas anteriores, aqui as mudanças ocorreram com a mesma intensidade nos dois blocos, porém, no último período, a empresa voltou a funcionar da mesma forma que funcionava antes da pandemia. Todas



RELISE

as mudanças temporárias que aconteceram se deram pela mudança temporária nas Fontes de Receitas, pois o uso exclusivo de shows online fizeram com o que a empresa necessita-se mudar toda a sua forma de funcionamento.

A E4 é uma empresa familiar, formada pelo mesmo proprietário da E3 e sua esposa, que teve seu início em 2016. Hoje, a E4 oferece soluções para empresas, realizando a comunicação das organizações com seu público-alvo por balões. Porém, antes da pandemia, o foco era diferente. O negócio iniciou no atendimento de festas infantis, por meio de decorações com balões e outros produtos, como aluguel de louças e toalhas. Mas, devido às restrições geradas pela pandemia, os proprietários atenderam nesse período aniversários de crianças e adultos, entregando apenas pequenas estruturas de balões prontas. Ao fim das grandes restrições, a empresa mudou o público-alvo, assim como seus valores, buscando entregar seus produtos para empresas que desejam se comunicar via balões. Dessa forma, a tabela 4 apresenta as mudanças no portfólio e a figura 5 no BMC.

Tabela 4 - Produtos ofertados pela empresa 4 ao longo da pandemia

Produto	Antes	Durante	Depois
Balões: mural de balões, arco de balões e grandes esculturas de balões	Sim	Sim	Sim
Toalhas	Sim	Não	Não
Louças	Sim	Não	Não
Buquês de balões	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

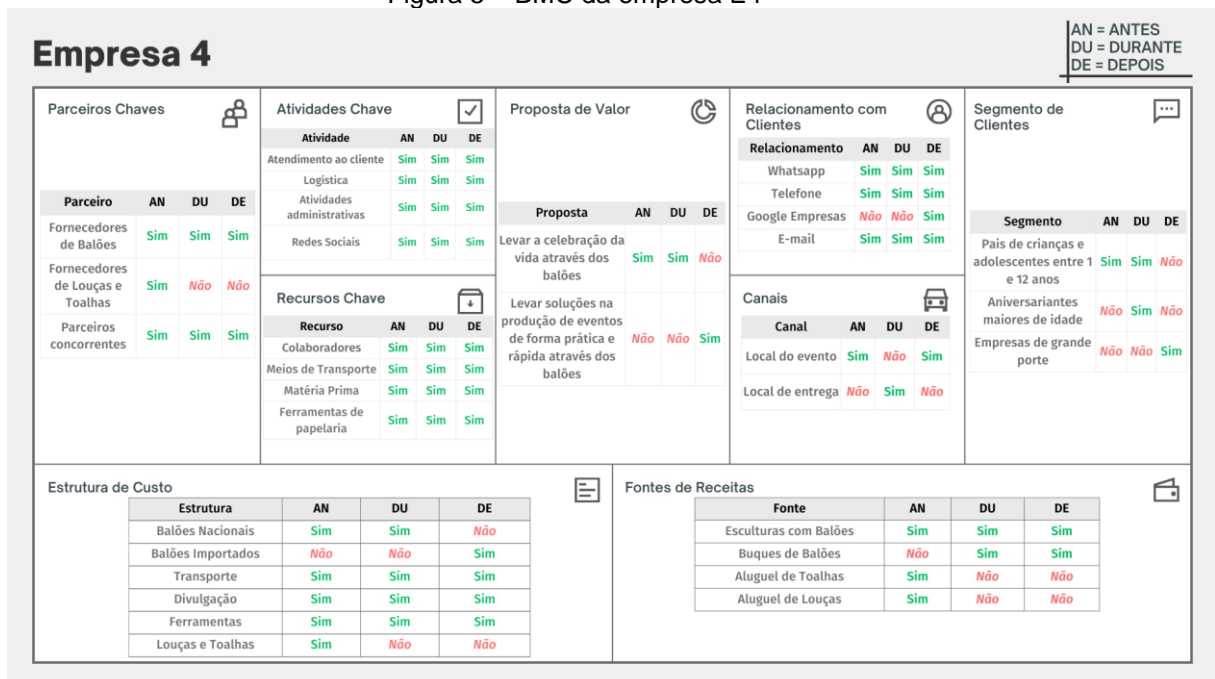
A E4 foi a única que modificou a sua Proposta de Valor sendo causada pelas alterações ocorridas no Segmento de Clientes, pois o novo foco no meio empresarial necessitou tal mudança. Também, a remoção do aluguel de toalhas e louças ocorrida na componente Fontes de Receitas, levou a mudanças no



RELISE

componente Estrutura de Custos e Parceiros-chave. O fato de a empresa ter focado em trabalhar com empresas, fez com o que os produtos ofertados necessitassem de qualidade, adicionando balões importados na Estrutura de Custo. Por fim, a forma de funcionamento durante o primeiro ano de pandemia fez com o que a empresa entregasse os produtos na casa dos clientes, levando o componente Canais a mudar temporariamente nesse período.

Figura 5 – BMC da empresa E4



Fonte: Elaborado pelos autores.

As alterações que ocorreram nos Parceiros-chave estão diretamente ligadas às modificações nas Fontes de Receitas, pois essas passaram a exigir novos materiais, formas de manutenção ou redução de parceiros não mais essenciais. As Atividades-chave não apresentaram mudanças definitivas, fato que se deve pela natureza dos negócios. Devido aos novos serviços oferecidos, os Recursos-chave mudaram para as empresas E2 e E3, sendo para a última de maneira temporária.



RELISE

227

A Estrutura de Custos modificou-se devido às alterações de serviços prestados pelas empresas, fato que não ocorreu na E1, pois a modificação apresentada manteve os custos. As que apresentaram mudanças definitivas nas Fontes de Receita, fizeram pela variação de demanda, como citado anteriormente.

Em relação ao Segmento de Clientes, as empresas que realizaram mudanças foram pelo surgimento da demanda empresarial ou, no caso da E3, pela demanda dos pais para entreter as crianças que estavam em casa, ou ainda, ocorreram pela falta de demanda, como as igrejas. A E4 foi a única que apresentou modificações no Relacionamento com Clientes, implementando a ferramenta Google Empresas, por essa se tratar de um mecanismo ao qual apresentou maior retorno. Também, a Proposta de Valor apenas modificou nesta empresa, sendo causada pela alternância no Segmento de Clientes. Como o ramo de festas realiza a entrega da proposta no local de realização do evento, o componente canal não mudou na maioria, mas durante o primeiro ano foi levada do meio presencial para o online pela E3.

A lista de produtos oferecidos apresentou adição em todas as empresas, sendo em alguns casos para retornar algum produto removido entre os períodos. Também, os componentes associados ao Bloco 1 estão associados à criatividade, enquanto os do Bloco 2 estão relacionados com a sustentação do negócio. Nesse sentido, vemos que os dois blocos apresentaram modificações, mas a parte relacionada à criatividade apresenta mais mudanças.

Assim, como apontado no estudo realizado pelo Sebrae, as empresas entrevistadas também sofreram grande redução nas receitas, levando a modificações nos modelos de negócios para sobreviver aos impactos negativos da pandemia, também presente para as empresas no segmento da economia criativa. Dessa forma, é notado que as modificações individuais de cada empresa diferem, mas que elas seguiram as tendências do setor para lidar com



RELISE

as adversidades no período estudado, ou seja, a modificação no seu modelo de negócios.

CONCLUSÕES

O trabalho aqui apresentado teve como objetivo compreender como as empresas no ramo de festas infantis adaptaram-se às adversidades geradas pela pandemia, utilizando como ferramenta o *Business Model Canvas*. Para tal, foram realizadas entrevistas com 4 empresas atuantes na cidade de Curitiba, no Paraná.

A construção do *Business Model Canvas* de cada empresa foi possível graças às informações obtidas nas entrevistas. Então, a comparação da situação do modelo de negócios antes das restrições e no momento posterior mostraram que, de forma geral, as empresas apresentaram alterações em seus negócios, tendo uma das empresas apresentado até mesmo na proposta de valor. Assim, foram apontados os motivos de tais diferenças que ocorreram, indicando que a maioria se deve pelas mudanças geradas na demanda.

É importante salientar que a literatura é escassa sobre o mercado de festas infantis em Curitiba e sobre os impactos da pandemia em tal setor específico. Além disso, até onde foi possível notar, nosso trabalho é inédito na aplicação do BMC como ferramenta de verificação dos impactos da pandemia no modelo de negócios de uma empresa. Por isso, esse trabalho introduz tal assunto na academia, podendo servir como base e incentivo para pesquisas futuras, com potencial de aplicação em outras áreas.

Por mais que a pesquisa tenha concluído o objetivo utilizando o método de multicasos, o número de entrevistados é uma limitação, pois o aumento de entrevistados poderia levar a uma maior compreensão do segmento na totalidade. A pesquisa qualitativa também é um motivo de limitação, podendo ser tendenciosa, seja por parte dos entrevistados que necessitavam de lembranças



RELISE

ocorridas há anos, ou por parte dos pesquisadores, pois os resultados obtidos dependiam também da interpretação das entrevistas.

O presente trabalho proporcionou base para o desenvolvimento de mais pesquisas sobre o tema. Dessa forma, os pesquisadores pretendem expandir o número de empresas entrevistadas para uma maior compreensão das mudanças no setor de festas infantis na cidade de Curitiba. Também, é visado o desenvolvimento de uma pesquisa sobre as características comportamentais empreendedoras para empresas do ramo de festas na cidade de Curitiba, para podermos compreender melhor as atitudes tomadas por esses empreendedores.

REFERÊNCIAS

ABEOC. **II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil**. Revista Eventos. 2014.

ABEOC. **Dados do setor de eventos de 2019**. ABEOC Brasil, 10 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://abeocpr.com.br/dados-do-setor-de-eventos-de-2019-abeoc-brasil/>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

ALMEIDA, E. O. de; MIYATAKE, A. K.; UTIDA, M. A. **Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: Plano de Negócio (PN) e Business Model Canvas (BMC)**. Brazilian Journals, v. 6, n. 3. 2020.

ASSÉ, R. **Um ano de pandemia: a dura realidade enfrentada pelo setor de eventos**. Estado de Minas, 19 de março de 2021. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/19/internas_economia,1248633/um-ano-de-pandemia-a-dura-realidade-enfrentada-pelo-setor-de-eventos.shtml>. Acesso em: 23 de janeiro de 2022.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BERNARDES, I. **Setor de festas e eventos busca formas de sobreviver à pandemia de COVID-19**. Estado de Minas, 9 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/04/09/internas_economia,1255608/setor-de-festas-e-eventos-busca-formas-de-sobreviver-a-pandemia-de-covid-19.shtml>. Acesso em: 23 de janeiro de 2022.



RELISE

BREHM, L. L. B. **Análise de modelos de negócios de confeitarias artesanais**. 2018. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

CABRAL, W. de O. **Empreendedorismo: modelagem de negócios canvas para a abertura de um espaço de festas e eventos na cidade da Grande Florianópolis/SC**. 2021. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina, Grande Florianópolis, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Artimed Editora, 2007.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2020.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report: Opportunity Amid Disruption**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2022.

GIRARDI, F. **Modelagem de um negócio de economia criativa na área de fotografia conforme o Modelo Canvas de Negócios**. 2014. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MARTINS, J. C. I. **Plano de negócio: empresa Unique Gestão de Eventos**. 2018. TCC (graduação) – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2018.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.

MIYATAKE, A. K.; MAZZEI, B. B.; PARDO, P. **Empreendedorismo**. Maringá – PR: Unicesumar, 2020.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. Tese (Doutorado) - Diplôme postgrade en Informatique et Organisation (DPIO) de l'Ecole des HEC. l'Université de Lausanne, Lausana, 2016. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 28 de março de 2022.



RELISE

231

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

PACE, L. **12 tipos de modelos de negócios no mercado**. Mudita. 17 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.institutomudita.com/blogmudi/12-tipos-de-modelos-de-negocios>>. Acesso em: 04 de julho de 2022.

PEREIRA, D. **O que é o Business Model Canvas**. O analista de modelos de negócios. 8 de julho de 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

SEBRAE. **Empreendedorismo e inovação**. Sebrae. 8 de dezembro de 2021a. Disponível em: <[SEBRAE. **Pesquisa: O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios – Pesquisa Completa nº 13**. Sebrae. 1 de dezembro de 2021b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisas-de-impacto-setorial,4ade7b9840a51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20termo%20empreendedorismo%20se%20refere,que%20j%C3%A1%20exista%20no%20mercado.>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.</p></div><div data-bbox=)

SEBRAE. O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2013.

SHIRAISHI, G. **Pesquisa de marketing: bibliografia universitária**. 2012.

SOSTER, M. P. **Elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas**. 2014. TCC (graduação) – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SOUSA, L. F. D. G. de. **Aipári: desenvolvimento de uma startup no mercado de festas**. 2018. TCC (graduação) - Curso de Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.



APÊNDICE - QUESTIONAMENTOS DO BUSINESS MODEL CANVAS

Componentes do Business Model Canvas	Perguntas
Segmento de Clientes	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de Valor	Que valor entregamos ao cliente? Quais problemas estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Canais	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram e como estão integrados à rotina dos clientes? Qual funciona melhor e quais apresentam o melhor custo benefício?
Relacionamento com Clientes	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?
Fontes de Receitas	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Que recursos principais nossos canais de distribuição requerem? Que recursos principais nosso relacionamento com clientes requer? Que recursos principais nossas fontes de receita requerem?
Atividades-Chave	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Que atividades-chave nossos canais de distribuição requerem? Que atividades-chave nosso relacionamento com clientes requer? Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Que atividades-chave nossos canais de distribuição requerem? Que atividades-chave nosso relacionamento com clientes requer?
Parcerias Principais	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de Custos	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?