

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Marcelo Cordeiro

**CAPACIDADES DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ANÁLISE DE UMA
EMPRESA DE PROMOTORIA DE FESTAS**

**Porto Alegre
2019**

Marcelo Cordeiro

**CAPACIDADES DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ANÁLISE DE UMA
EMPRESA DE PROMOTORA DE FESTAS**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Fernanda Maciel Reichert.

**Porto Alegre
2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me oportunizar corpo e mente saudável para superar todos os meus obstáculos.

À minha família de sangue e de coração, por serem os impulsionadores dessa conquista, em especial, minhas fontes de energia e inspiração, Larissa Cordeiro Bittencourt e Giovana Bittencourt Cordeiro. Suas lembranças me deram forças nos momentos mais difíceis da graduação. Ao Fabio e a Michele, que sempre acreditaram em mim e me dão aquele suporte de amor e carinho.

À Rosana de Lima, por disponibilizar tudo para que esse trabalho fosse concluído, meu muito obrigado pelo carinho, disponibilidade, paciência, dedicação e por me ajudar até a última palavra escrita deste trabalho.

Aos meus irmãos do Muay Thai, por compreenderem que era a hora de me afastar para concluir essa etapa da minha vida.

Aos meus amigos de academia, por me aturarem nos momentos de loucura.

Aos meus colegas da Câmara de Vereadores de Eldorado do Sul, em especial, a todos os presidentes que foram compreensíveis com meus horários de aula.

Aos colegas e amigos que a UFRGS me deu durante a jornada acadêmica.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, não só pelo ensino de qualidade a mim proporcionado, mas também por todo auxílio estudantil, pois, sem esse suporte, a jornada teria sido mais árdua.

A todos os professores que, no decorrer do curso, me ensinaram e complementaram meus conhecimentos.

À minha orientadora Fernanda Maciel Reichert, pelas contribuições e pela paciência e agilidade em corrigir meus erros, contribuindo para que este trabalho se concretizasse.

Aos fundadores da Promothers Entretenimento, que possibilitaram a realização do trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para minha formação acadêmica, que fizeram e fazem parte da minha vida.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

O presente estudo aborda o tema de inovação em serviço de uma empresa de promotoria de festas. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, e entrevistas com quatro trabalhadores da Promothers Entretenimento, empresa que promove festas sertanejas no Rosário Resto Lounge e Thomas Pub, casas noturnas de Porto Alegre. O objetivo foi descrever as capacidades de inovação da empresa Promothers Entretenimento e para a análise dos resultados utilizou-se o modelo das Capacidades de Inovação proposto por Zawislak et. al. (2012; 2013) que aborda a Capacidade de Desenvolvimento, Capacidade de Operação, Capacidade de Gestão e Capacidade de Transação. O estudo demonstrou que, na empresa analisada, a Capacidade de Desenvolvimento é mais avançada em detrimento das outras capacidades. Como exemplos, podem citar a criação de bandas e de um aplicativo próprio para auxiliar na interação com o público. A Capacidade de gestão é regular, pois a informalidade da gestão faz com que a empresa se confunda em uma gestão familiar. A Capacidade de Operação é regular, pois muitas ações são feitas através do feelem dos sócios e isso acaba aumentando o risco de uma operação, já a Capacidade de Transação é mais fraca, a visibilidade da empresa é prejudicada pelas casas noturnas, dificultando o marketing e isso pode ocorrer em dificuldades para se estruturar no mercado a longo prazo. A Promothers Entretenimento atua no mercado desde 2011, sendo uma das pioneiras no segmento de festas sertanejas em Porto Alegre, cujo mercado é resistente a mudanças. No entanto, esse ramo é sensível e com poucas barreiras de novos entrantes.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades de Inovação; Promotoria de festas; Inovação em Serviços.

ABSTRACT

The present study deals with the theme of innovation in service of a party prosecution company. A qualitative research of the exploratory type was developed, as well as interviews with four employees of Promothers Entertainment, a company that promotes country music in Rosário Resto Lounge and Thomas Pub, nightclubs in Porto Alegre. The objective was to describe the innovation capabilities of the company Promothers Entertainment and for the analysis of the results were used the model of the Innovation Capabilities proposed by Zawislak et. al. (2012; 2013) which addresses the Development Capacity, Operational Capacity, Management Capability and Transaction Capability. The study showed that, in the analyzed company, the Development Capacity is more advanced to the detriment of the other capacities. As examples, can mention the creation of bands and an own application to help in the interaction with the public. The Management capacity is regular, because the informality of the management causes the company to be confused in a family management. The Operational Capacity is regular, because many actions are done through the partners' feelem and this ends up increasing the risk of an operation, since the Transaction Capacity is weaker, the visibility of the company is hampered by the nightclubs, making marketing difficult and this can lead to difficulties in structuring the market in the long term. Promothers Entertainment has been in the market since 2011, being one of the pioneers in the segment of country parties in Porto Alegre, whose market is resistant to change. However, this branch is sensitive and with few barriers to new entrants.

KEYWORDS: Innovation Capabilities; Party prosecutor; Innovation in Services.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 INOVAÇÃO	11
2.1.1 Inovação em Serviços	13
2.1.2 As quatro capacidades de Inovação	16
2.2 PROMOTORA DE FESTAS	18
3. MÉTODO	21
4. CASO DA PROMOTERS ENTRETENIMENTO	22
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO	22
4.2 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DA EMPRESA PROMOTERS ENTRETENIMENTO	24
4.2.1 Capacidade de Desenvolvimento	24
4.2.2 Capacidade de Operação	27
4.2.3 Capacidade de Gestão	29
4.2.4 Capacidade de Transação	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE 1	40

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, a prestação de serviços tornou-se fundamental para o crescimento econômico, pois, além de auxiliar as atividades de produção de bens, o setor de serviços, na sociedade pós-industrial, emprega grande parte da população (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2003). Os serviços são parte essencial da atividade econômica, gerando valor para seus contratantes no momento em que acontece sua realização e no espaço específico onde esta ocorre (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). Empresas de bens de consumo, para garantir rentabilidade e competitividade, atrelam aos seus produtos serviços que agregam valor ao cliente e os diferenciam no mercado. No Brasil, o setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Esse mesmo fenômeno ocorre em outras economias de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, tendo como fatores de destaque para evidenciar tal condição a utilização de mão de obra e a geração de riqueza por parte deste setor (GIANESI; CORRÊA, 1994).

No segmento de prestação de serviços, o setor de entretenimento vem se expandindo com o passar dos anos, apesar da crise econômica no Brasil, como podemos constatar na pesquisa realizada pela Pollstar. O estudo destaca a *T4F Time For Fun*, que opera cinco das mais importantes casas de espetáculos na América do Sul, sendo que duas (*Credicard Hall - SP* e *KM de Vantagens Hall - RJ*) estão entre as 30 maiores casas de todo o mundo, em termos de quantidade de ingressos vendidos no ano de 2017.

De acordo com a companhia T4F, líder no mercado de entretenimento ao vivo na América do Sul e vencedora do prêmio *Top International Independent Promoter* de 2012, o mercado de entretenimento da América do Sul tem apresentado um crescimento ainda mais forte do que o crescimento médio do mundo. No Brasil, o gasto anual per capita com entretenimento em dólares apresentou um crescimento de 39,4%, saindo de US\$ 125 em 2006 para US\$ 174 em 2009 e o dispêndio total com entretenimento em 2009, no país, foi de quase US\$ 34 bilhões. Já na Argentina, o gasto médio per capita com entretenimento foi de US\$ 383 em 2009, representando crescimento de 71,1% em dólares, entre 2006 e 2009 nos gastos per capita. O Chile apresenta US\$ 130 como gasto médio per capita em 2009, representando um crescimento de 24,7%, em dólares, entre 2006 e 2009.

Em pesquisa mais recente realizada pela PwC (o termo “PwC” refere-se à rede network) de firmas membro da *PricewaterhouseCoopers International Limited* (PwCIL), o mercado de entretenimento e mídia brasileiro chegou a US\$ 71 bilhões em 2017. A taxa de

crescimento médio anual para os próximos cinco anos é de 10,8%, de acordo com o 14º *Global Entertainment and Media Outlook*. De acordo com uma pesquisa realizada em São Paulo, em 2013, o Brasil foi citado como um dos oito países/regiões do mundo com maior crescimento nos investimentos em publicidade e gastos do consumidor com entretenimento, segundo as projeções do 14º *Global Entertainment and Media Outlook*. Portanto, o ramo de entretenimento, o qual integra segmentos de serviços e lazer, cresce consideravelmente no Brasil e tende a manter-se nesse patamar.

Para oferecer um serviço mais eficiente e elaborar um produto mais adequado para seu cliente na área de eventos, é preciso compreender como a área trabalha em toda sua extensão, qual a relação dos objetivos propostos para o evento com a execução dele, como e quando são escolhidos os fornecedores (MARTIN, 2003). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação significa novas formas de sustentar mercados já estabelecidos e maduros. Não se trata apenas de abrir novos mercados, mas criar novas possibilidades, com combinações diferentes de conhecimento.

Dessa forma, a Promothers Entretenimento, uma das empresas que promove festas sertanejas em duas casas noturnas de Porto Alegre, desde 2013, vem buscando se estabelecer no mercado com o diferencial de inovação dos seus serviços. Neste sentido, o presente estudo tem como finalidade identificar e analisar as capacidades de inovação da empresa, através do seguinte problema de pesquisa: *quais são as capacidades de inovação da empresa Promothers Entretenimento?*

Este trabalho busca contribuir na ampliação do conhecimento nesse ramo, já que existem poucos estudos que abordam a temática do entretenimento, mais especificamente o tema das festas noturnas e sua relação com as capacidades de inovação. Acredita-se que a análise poderá auxiliar a empresa a identificar potencialidades e fragilidades de suas estratégias.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Descrever as capacidades de inovação da empresa Promothers Entretenimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais características do mercado de promoção de eventos;
- Descrever as capacidades de inovação da empresa promotora de festas;
- A partir da avaliação das capacidades de inovação da empresa, identificar pontos de melhoria e de oportunidades.

2. REVISÃO TEÓRICA

Com o intuito de obter suporte para a coleta e análise dos dados da pesquisa, foi realizada uma breve revisão de conceitos importantes para a fundamentação deste trabalho. A mesma foi dividida em dois itens. O primeiro trata do conceito de “Inovação”, que se subdivide em: “Inovação em Serviços” e “As quatro capacidades de inovação”. O segundo item aborda o tema “Promotoria de festas”.

2.1 INOVAÇÃO

A definição clássica de inovação é encontrada na obra de Schumpeter, intitulada “The Theory of Economic Development”, de 1934. Ele foi o primeiro estudioso a evidenciar a importância da inovação como fonte principal da dinâmica do desenvolvimento capitalista. Além disso, argumenta que a inovação é resultado de novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou ainda para acessar novos mercados (SCHUMPETER, 1934).

O autor ainda define cinco tipos de inovação:

- a) Novos produtos;
- b) Novos métodos de produção;
- c) Novas fontes de matéria-prima;
- d) Exploração de novos mercados;
- e) Novas formas de organizar as empresas.

Nesse sentido, o Manual de Oslo (1997, p. 55), conceitua inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Já para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação pode ser vista como um processo central dentro da organização, associado com renovação, podendo ser considerado comum a todas as empresas. Fundamentalmente envolve: procura (análise dos cenários externos e internos à procura de oportunidades e ameaças); seleção (decisão sobre quais dos sinais percebidos deve responder) e implantação (traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo).

Para Niosi et. al. (1993, p. 209), a inovação está ligada a "novos e melhores produtos e processos, novas formas organizacionais, a aplicação da tecnologia existente em novos campos, a descoberta de novos recursos e a abertura de novos mercados". Neste sentido, o processo de inovação está em constante evolução e aceita-se que tem papel central no crescimento do produto e na produtividade.

Enquanto isso, Christensen (1997) apresenta uma abordagem estratégica com base na inovação do negócio. Conceitua dois tipos básicos de estratégias de inovação: a "sustentadora", que tem como meta conquistar clientes exigentes e sofisticados, através de um desempenho superior, e a "disruptiva", que busca soluções mais simples, mais convenientes e mais acessíveis para atrair os clientes novos ou clientes menos exigentes.

Freeman (1997) afirma que haveria seis estratégias voltadas para a inovação: a ofensiva, a defensiva, a imitativa, a dependente, a tradicional e a oportunista.

a) Ofensiva: estaria fortemente ligada à P&D, à busca pela liderança tecnológica e de mercado. A estratégia é ser a first-mover, ou o primeiro entrante;

b) Defensiva: não buscaria ser líder, por entender que a melhor estratégia estaria em acompanhar as mudanças tecnológicas, aprender com os que foram pioneiros, para, desta maneira, aprender com os erros destes e lançar as suas próprias soluções. A estratégia é ser a second-mover, ou o segundo entrante;

c) Imitativa: possuem interesse nas mudanças e buscam reagir, mas mantendo-se atrás da estratégia ofensiva e intensiva, devido a sua defasagem tecnológica;

d) Dependentes: são pouco comuns em empresas intensivas em capital e tendem a estar atrás da estratégia ofensiva e defensiva. Por fim, as estratégias tradicionais e oportunistas;

e) Tradicional: não se importa com inovações e vinculam-se a setores que usualmente não demandam muitas mudanças e em que a concorrência não força o mesmo, muito comum nos já mencionados setores de baixa intensidade tecnológica;

f) Oportunista: está vinculada à demanda de um nicho específico, ao identificar uma oportunidade.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as vantagens estratégicas da inovação podem ser divididas com relação a:

a) Novidade em oferta de produto ou serviço: oferta de algo que ninguém mais estivesse ofertando;

b) Novidade em processo: ofertar mais rápido, mais barato, mais personalizado, etc.;

- c) Complexidade: ofertar algo que os outros possuem dificuldade em dominar;
- d) Propriedade Intelectual: ofertar o que os demais conseguiriam apenas mediante licença ou taxa;
- e) Acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos: alterar a base de concorrência, de preço do produto, para preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade etc.;
- f) Tempo/oportunidade: vantagem de ser pioneiro/em já adquirir uma fatia considerável do mercado;
- g) Desenvolvimento robusto/de plataforma: oferecer um produto com uma base, da qual poderão ser construídas variações para atender diferentes usuários;
- h) Reescritura de regras: buscar novas alternativas/formas diferente de fazer as coisas, tornando o que existia até então obsoleto;
- i) Reconfiguração de partes do processo: recriar a forma na qual as partes do sistema interagem entre si;
- j) Transferência através de diferentes contextos de aplicação: recombinar elementos já conhecidos em outros mercados.

Diante do exposto, evidencia-se a centralidade da inovação nos processos organizacionais. Contudo, é possível categorizá-la mais estreitamente, como a inovação em serviços, cujo setor é diverso, pois “a inovação em setores voltados para serviços difere substancialmente da inovação em muitos setores de transformação. A inovação em serviços é organizada de forma menos formal, possui natureza mais incremental e é menos tecnológica” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 17). Dessa forma, o próximo item aborda o tema da inovação em serviços, a fim de compreender tal conceito e sua importância para as empresas, uma vez que a pesquisa brasileira sobre inovação em serviços, nas áreas de Administração e Economia, ainda é bastante restrita em volume e ramos de serviços contemplados.

2.1.1 Inovação em Serviços

Para Kotler e Keller (2006, p. 397): “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Os autores afirmam, ainda, que os serviços apresentam quatro características principais:

1) Intangibilidade: por serem intangíveis, os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes da sua aquisição;

2) Inseparabilidade: os serviços são produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos, e não existem sem a presença dos profissionais que os desempenham;

3) Variabilidade: são altamente variáveis, já que dependem de por quem, onde e quando são fornecidos. Devido a esta variabilidade, os consumidores, geralmente, costumam se informar com outros (parentes, amigos, conhecidos, etc.) antes de adquirir um serviço;

4) Perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados ou estocados, já que ocorrem em tempo real.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 04) apresentam a definição de serviços como “uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.” Para Damanpour (1996), a palavra “inovação” relaciona-se com algo novo que pode ser um produto ou um serviço, algo que supere as expectativas do consumidor, algo que atenda a suas necessidades e a seus desejos. Contudo, de acordo com Gadrey, Gallouj e Weinstein (1994), os estudos voltados à compreensão do processo de inovação em serviços são recentes, e a maioria das pesquisas nesse âmbito concentra-se na indústria. Isso acontece principalmente pelo fato de que, em serviços, os produtos são intangíveis, ou seja, difíceis de serem percebidos e mensurados (CARDELLINO; FINCH, 2006).

No Manual de Oslo (1997), os serviços são distribuídos em quatro grupos, sendo:

- a) Serviços que lidam sobretudo com produtos;
- b) Serviços que trabalham com informação;
- c) Serviços baseados em conhecimento;
- d) Serviços que lidam com pessoas.

Conforme salienta Hauknes (1998), a intensidade da relação usuário/produtor em serviços permite considerar o usuário (ou cliente) como uma importante fonte de informação e aprendizagem, gerando novas competências na empresa. Ele afirma que a inovação em serviços poderia ser considerada a partir de “um processo de generalização de capacidades obtidas nas relações específicas com o cliente” (HAUKNES, 1998, p. 30). Sundbo e Gallouj (2000) afirmam, no mesmo rumo, que o processo de inovação em serviços é essencialmente um processo interativo, no qual o prestador de serviços mantém ligações internas e externas reunidas na própria prestação que conduzem à inovação.

Sobre inovação em serviços, mais especificamente, Gallouj (1998) explica que existem três abordagens teóricas principais: abordagem baseada em serviços, abordagem integradora e

abordagem tecnicista. A abordagem baseada em, ou orientada para serviços enfatiza as especificidades de inovação em serviços e mostra inovações particulares, em especial uma grande frequência de inovações *ad hoc*. As inovações *ad hoc* são construções interativas entre organização e cliente de uma solução para um problema particular, portanto, dificilmente passível de replicação. O mesmo autor refere, ainda, que esta abordagem é especialmente definida por uma distinção entre serviços essenciais e serviços periféricos. Por serviços essenciais entende-se a parte intangível do serviço, que representa o motivo de sua existência; por serviço periférico, entende-se serviço agregado ao essencial de pouca importância ou sem importância independente, podendo apresentar uma evidência tangível (SHOSTACK, 1982).

Sundbo e Gallouj (1998) explicam que a inovação em serviços pode ser orientada pela necessidade do cliente (inovação “puxada”) ou pela percepção da organização de uma lacuna (inovação “empurrada”). Os autores também afirmam que é difícil estabelecer indicadores de inovação em serviços, pois a maioria dos indicadores está ligada à Pesquisa e Desenvolvimento em organizações produtoras de bens, e em serviços raramente esta atividade é formalizada. Assim, sugerem indicadores como aquisição de patentes, treinamento ou, como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), pesquisa de mercado. Pode-se, ainda, utilizar mensurações, tais como: formação dos empregados, informações sobre custos de desenvolvimento e marketing.

Em 1998, Sundbo e Gallouj definiram inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um novo elemento, ou pela recombinação de elementos já existentes. A inovação deve ser um fenômeno de alguma dimensão para ser considerada como tal, permitindo que a mudança seja reproduzível e realizada mais de uma vez. Os autores apresentam quatro categorias de inovação em serviços:

1) Inovações de produto: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como uma nova fórmula de treinamento, um novo campo de consultoria, um novo seguro;

2) Inovações de processo: relacionadas com a renovação de procedimentos para produzir e entregar o serviço, podendo ser divididas em duas categorias: no processo de produção (*back office*) e no processo de entrega (*front office*);

3) Inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, gerência de qualidade total, etc.;

4) Inovações de mercado: relacionadas com novos comportamentos mercadológicos como a descoberta de novos mercados, a identificação de nichos em um mesmo mercado ou a mudança de comportamento da organização no mercado que ela faz parte.

Uma firma é limitada pelas capacidades e recursos que possui e não conseguirá extrapolar seus limites se estes necessitarem de novas capacidades ou recursos (DE ROSSI, 2012). Isso corrobora a importância do entendimento das capacidades necessárias para o desenvolvimento da inovação nos mais variados tipos de empresas, ou seja, as capacidades de inovação como peças fundamentais para a busca de novos patamares de inovação. (DORNELLES, 2014, p.18). Dessarte, para identificar a capacidade de inovação de uma empresa, no próximo item, é detalhado o modelo proposto por Zawislak et. al. (2012; 2013), o qual analisa a Capacidade de Desenvolvimento; Capacidade de Operação; Capacidade Gestão e Capacidade Transação.

2.1.2. As Quatro Capacidades de Inovação

A trajetória de inovação das empresas pode ser identificada a partir de quatro capacidades de inovação. Trata-se de um modelo que não considera a inovação como resultado de atividades concentradas em um local, função ou departamento, mas que transitam por toda a empresa. Assim, a inovação pode advir de qualquer uma das funções básicas da empresa: desenvolvimento, operações, gestão e transação (REICHERT; CAMBOIM e ZAWISLAK, 2015).

A capacidade de desenvolvimento se refere ao conjunto de habilidades e rotinas inerentes ao processo de “busca, absorção e aplicação de informações e conhecimentos”, indispensáveis ao “desenvolvimento, adaptação e uso de uma tecnologia” (LALL, 1992; BELL; PAVITT, 1995; IAMMARINO; PADILLA-PÉREZ; VON TUNZELMANN, 2008; ZAWISLAK et al., 2012, 2013a *apud* REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Tem relação com o desenvolvimento de produtos e aos elementos que disparam o processo e seu fluxo, isto é: conteúdo, lógica e atividades.

Já a capacidade de operação diz respeito às habilidades que a firma possui para executar, em determinado período de tempo e a partir de padrões e sistemas técnicos pré-definidos, as operações relacionadas ao processo produtivo, compreendendo esforços para “planejamento, organização, preparação, programação, disparo e controle da produção” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 166). Nesse sentido, o objetivo é inovar qualificando e desenvolvendo novos processos, cujos resultados serão produtos de qualidade, produzidos com eficiência e menor custo.

Sobre a capacidade de gestão, relaciona-se ao “conjunto de habilidades e rotinas necessárias para realizar a tarefa geral de coordenação organizacional da empresa e de seus recursos” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 166). Consiste em uma estrutura organizada que, utilizando técnicas e ferramentas diversas, busca a garantia do funcionamento eficiente dos processos internos, práticas e competências produzidos pela empresa. Em seu cerne estão: tomada de decisão estratégica, foco da gestão e modelo de gestão.

Por fim, a capacidade transacional é destinada a colocar em prática os processos de marketing e comercialização de uma empresa, levando em conta padrões econômicos vigentes. Essa capacidade diz respeito à “pesquisa e relacionamento com o mercado, busca de fornecedores e clientes, desenvolvimento de marcas e reputação, atendimento e negociação, venda dos produtos, processo logístico (suprimentos e distribuição) e pós-venda” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 167). A finalidade é a redução de custos de transação, que procura os melhores preços para o que se compra e para o que se vende. Assim, de acordo com a proximidade da empresa com o consumidor final, maior será a necessidade de angariar técnicas inovadoras de relacionamento com o cliente (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Tello-Gamarra et. al. (2011, p. 05) conceitua as capacidades de inovação como “a habilidade de absorver, adaptar e transformar uma dada tecnologia em específicas rotinas gerenciais, operacionais e transacionais que podem levar uma empresa a alcançar lucros Schumpeterianos, ou seja, a inovação”. No entanto, além de um conceito, os autores observaram que uma empresa, independente do tamanho ou o tempo de operação, carrega funções básicas que são inerentes ao mundo corporativo. Ou seja, uma empresa precisa produzir seus produtos (operação), comercializar, gerir/coordenar sua operação e, por fim, para continuar existindo, precisa desenvolver novos produtos e serviços (DORNELLES, 2014).

Isso corrobora a importância de estudar as quatro capacidades e, sobretudo, analisá-las a partir da realidade de uma empresa, como é o objetivo do presente estudo. Ressalta-se a importância de compreender as capacidades de inovação enquanto alicerces para o sucesso de uma empresa de promotória de festas. O próximo item explora o tema das promotorias no intuito de melhor caracterizar o ramo de serviços prestados pela empresa em análise neste trabalho.

2.2 PROMOTORIA DE FESTAS

Existem poucos estudos referentes à área de Promotora de Festas Sertanejas ou semelhantes atividades relacionadas a esse tema. A Promotora de Eventos é considerada como uma organização individual de festas itinerantes, que podem ser patenteadas e gerenciadas como marcas autônomas, que serão oferecidas em vários locais de entretenimento conforme suas preferências de infraestrutura, estilos, públicos, ambientes, dentre outras; ou se relacionar com a organização de festas que são exclusivas das casas noturnas (PINA, 2014), como é o caso da Promoters Entretenimento, empresa que é objeto deste estudo.

Uma empresa precisa decidir o segmento de mercado que irá atingir. Dessa forma, Kotler (2000, p. 296) afirma que “a empresa deve analisar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa”.

As festas sertanejas realizadas no Thomas Pub e no Rosário Resto Lounge são organizadas, planejadas e administradas pela Promoters Entretenimento e ofertadas para Porto Alegre e região. Essa organização consiste na divulgação nas redes sociais, decoração, delimitação do público, busca de novos clientes, profissionais do segmento e recepção. Esse trabalho de intermediação entre o público e o estabelecimento permite à empresa desenvolver capacidades inovadoras e criativas, uma vez que não existem regras institucionalizadas engessando suas decisões.

Este tipo de empreendimento é responsável pela organização, planejamento e administração das festas realizadas em clubes, bares, casas de espetáculo. O envolvimento da empresa vai “desde a subcontratação de outros profissionais necessários, divulgação, decoração, delimitação de público, busca de novos clientes, assim como a recepção e o acompanhamento destes” (PINA, 2014, p. 26).

Os trabalhadores envolvidos neste tipo de atividade são comumente chamados de *Promoters* e possuem uma vinculação diferenciada das tradicionais formas de assalariamento. O resultado de seu trabalho é fortemente ligado à interação com sua rede de contatos interpessoais, que estabelece o público consumidor. “Quanto maior for o acesso aos múltiplos grupos componentes do lazer noturno, maiores serão as possibilidades de se conseguir número desejável de clientes, conseqüentemente, maiores serão as possibilidades de sucesso da festa organizada”. É esperado um nível de engajamento alto e indivíduos polivalentes, com trânsito facilitado nas redes, capaz de novas articulações constantemente. O sucesso das festas associa-se, inevitavelmente, à ação dos *Promoters*. O lazer noturno é um mercado voltado a

recortes geracionais específicos, que aglomera interesses homogêneos e correspondentes, que estreita laços entre *Promoters* e consumidores (PINA, 2014).

Ser bem relacionado e desfrutar de uma posição diferenciada entre os grupos de indivíduos que consomem lazer noturno são itens imprescindíveis para que possa levar o maior número de frequentadores às festas que organiza, assim demonstrando a posse do capital social esperado para mobilizar, sempre que preciso, seus amigos e colegas para compor a lista de convidados, em especial mantendo contato com as redes da escola ou da universidade que frequentaram (PINA, 2014).

As redes sociais têm sido fundamentais para a captação de frequentadores mais ou menos recorrentes para as festas. Os locais de entretenimento, inseridos no contexto da globalização, localizam-se nos grandes centros urbanos, como é o caso da cidade de Porto Alegre, e estão associados à massificação do consumo do entretenimento. O trabalho de uma empresa que promove eventos exige um planejamento semanal e altamente mutável, com projetos transitórios e intermitentes. O tempo é distribuído de acordo com os projetos desenvolvidos semanalmente, sobretudo aos finais de semana. É necessário conhecimento sobre danças, músicas, estilos musicais mais requisitados, mixagens, aparelhagem técnica de iluminação e de áudio, contatos recorrentes com DJs e músicos em evidência, tendências estéticas de decoração, bebidas mais apreciadas pelos frequentadores, etc.

O trabalho da Promotora deve estar conectado às tendências mais modernas do empreendedorismo, no sentido de inovar na criação e administração das festas, exigindo uma atenção ininterrupta para as possibilidades de atualização em relação aos contatos, conhecimentos, num movimento de renovação e de reinvenção constantes.

Pode-se trabalhar com as festas, os shows, as competições musicais e outras atividades afeitas, cada qual demandando necessidades únicas de produção e de administração. A preparação de shows, por exemplo, considerados como grandes eventos, mobiliza mais recursos, profissionais e clientes para sua viabilidade se comparado a uma festa semanal itinerante em algum local de entretenimento. São outros fornecedores e colaboradores necessários, pois têm de lidar com os músicos, agentes, bandas, casas de espetáculo, seguradoras e empresas prestadoras de serviços de grande escala (PINA, 2014).

Assim, é possível afirmar que a promotora de eventos envolve uma gama de profissionais, estratégias e recursos a serem empregados para o sucesso dos eventos. A inovação, para este tipo de empresa, deve ser uma constante, pois atua em um ramo onde o

produto busca atingir um público que se diversifica constantemente e cujo gosto também varia com velocidade considerável, tendo em vista a globalização.

3. MÉTODO

Para metodologia desta pesquisa, escolheu-se o delineamento qualitativo, pois

não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GOLDENBERG apud SILVEIRA e CORDOVA, 2009, p. 31-32).

Além disso, é do tipo exploratório, que tem o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 35).

Neste trabalho, foi desenvolvido um estudo de caso, que pode ser caracterizado como um “estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social” (FONSECA, 2002, p. 33), com o apoio de dados secundários.

Como instrumento (ANEXO 01), foi utilizada a entrevista semiestruturada, onde o pesquisador formula perguntas que interessam ao estudo, mas não se restringe ao formulário elaborado (MINAYO, 2000). Foram entrevistados quatro funcionários da empresa Promoters Entretenimento, que promove festas Sertanejas desde 2011 em duas casas noturnas de Porto Alegre, sendo a primeira, Thomas Pub, localizada na Rua Padre Chagas, nº 330 - Moinhos de Vento, e a segunda, Rosário Resto Lounge, localizada na Rua 24 de Outubro, nº 1539 - Moinhos de Vento.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2019, no Thomas Pub e no Shopping Bourbon. Foram gravadas com autorização e posteriormente transcritas, com duração média de 40 minutos. Os Entrevistados são responsáveis pelos seguintes setores da empresa: Administração, Marketing, Financeiro, Divulgação, Venda e Recepção.

4. CASO DA PROMOTHERS ENTRETENIMENTO

No Brasil, o gênero sertanejo começou a ser produzido a partir de 1929, por compositores urbanos, rurais do sertão, chamado de sertanejo caipira. Entre os anos de 1944 até 1960, passou a se chamar sertanejo romântico. A partir de 1960, evoluiu para sertanejo universitário. Este último é o mais popular estilo musical no Brasil, superando inclusive o samba, na maioria dos estados, especialmente em São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Tocantins.

A Promothers Entretenimento é uma empresa que promove festas sertanejas em Porto Alegre desde 2011. Foi criada pela necessidade de atingir o público apreciador do gênero musical sertanejo, pouco explorado na cidade. Até então, não existia uma promotora de festas sertanejas formal e sua criação foi sugerida pelos proprietários do Café de La Musique, para fomentar suas noites de sextas-feiras, atendendo a uma demanda de mercado.

Após o encerramento das atividades da casa Café de La Musique, a Promothers Entretenimento continuou a promover as festas sertanejas nas casas noturnas denominadas Rosário Resto Lounge e Thomas Pub, sendo que a última ficou conhecida como “Sertanejo da Padre”. Atualmente, as casas noturnas são referências de locais que exploram o gênero musical sertanejo em Porto Alegre.

À vista disso, este capítulo apresenta a história da Promothers Entretenimento, com base em informações extraídas das entrevistas realizadas com os sócios fundadores e colaboradores, já que não existe um documento relatando a história da empresa. Posteriormente, serão analisadas as capacidades de inovação que se apresentam dentro dos serviços prestados pela empresa, assim como a que inovações ou vantagens competitivas essas capacidades levaram. Por fim, será descrito o perfil da inovação em serviços da empresa Promothers Entretenimento.

4.1. CONTEXTO HISTÓRICO

A Promothers Entretenimento foi criada em 2011 pelo sócio fundador Rodrigo Tombesi, para atender uma demanda do Café de La Musique, pub que na época queria promover o gênero musical sertanejo nas noites de sextas-feiras. Além disso, Rodrigo Tombesi era gerente de marketing de uma casa noturna que se chamava Be Happy, e também

promovia as noites de quartas-feiras da casa noturna chamada de Café Segredo, juntamente com seu sócio André e o promotor Marcelo Ecker, no bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre.

Os responsáveis pelo Be Happy sentiram que o mercado de sertanejo estava maduro para ser iniciado em Porto Alegre e, para promover esse segmento, convidaram Rodrigo Tombesi a abrir uma empresa de promotoria de festas, pois não se sentiam seguros em trabalhar com promotores informais. Rodrigo e André eram sócios, mas por visões diversas resolveram encerrar as atividades, ficando as noites de quartas-feiras do Café Segredo para o André e as noites de sextas-feiras do Café de la Musique para Rodrigo Tombesi e o agora sócio Marcelo Ecker.

A Promoters Entretenimento atraía um expressivo público em todas as sextas-feiras no Café de La Musique, formado por clientes que buscavam ouvir sertanejo. Após seis meses, o Café de La Musique estava no auge, com elevado público, mas os proprietários solicitaram a entrega do espaço físico, o qual era locado. À época, a Promoters Entretenimento era a principal produtora de Porto Alegre e naquele local, tendo a aceitação do público ao estilo musical sertanejo. O Café de La Musique procurou outros locais para reabrir o projeto sertanejo, mas não encontrou um lugar propício para continuar desenvolvendo suas atividades.

Antes de fechar o Café de La Musique, a Promoters Entretenimento já vinha promovendo, com limitações, algumas noites de domingo no Rosário Resto Lounge, até que no dia 14 de abril de 2013, assumiu definitivamente a casa aos domingos. A primeira noite realizada se chamou “Deu Rock no Samba”, onde uma banda que misturava pop rock e samba fez a noite de domingo, já que o Rosário possuía restrições em relação ao público atraído pelo estilo musical sertanejo, mais popular na época.

Contudo, o resultado não foi satisfatório. A casa cedeu ao mercado e o projeto sertanejo foi implantado, tendo início com a dupla Rodrigo e Callegari, que ficaram durante um ano e meio no estabelecimento. Após, a dupla Edu e Rapha cantou dois meses e, posteriormente, foi descoberta a dupla Júnior e César, que trabalharam por dois anos e meio no Rosário Resto Lounge e hoje são conhecidos pelo Brasil, residindo em São Paulo e construindo uma carreira de sucesso. Em seguida, entrou Anderson e Mateus, que é a dupla principal atualmente.

No dia 14 de agosto de 2013, a Promoters Entretenimento implantou o projeto sertanejo nas noites de quartas-feiras no Thomas Pub, que fica em um bairro badalado do Moinhos de Vento, em Porto Alegre, procurado por quem busca a vida noturna agitada. Esse

projeto ficou conhecido como o “Sertanejo da Padre”, por ter se tornado a única festa sertaneja localizada na rua Padre Chagas até hoje. Teve seu processo de adaptação nos primeiros meses, mas logo se tornou sucesso que perdura até os dias atuais.

A partir de 2017, o projeto passou a dar sinais de estagnação, e foi necessário realizar uma mudança de mercado. Atualmente, o Funk é um dos estilos com maior aceitação pelo público, por isso a empresa está promovendo festas com sertanejo voltado para o funk. Em um dos domingos também é introduzido o pagode. Trata-se de mudanças para se adaptar ao mercado e tentar abranger algo que traga a nova juventude. O Entrevistado A relata que “esse segmento da população tem um perfil muito próprio, sendo necessário adaptar-se a ele. Antigamente, os jovens eram influenciados pelos amigos, família, ao passo que hoje são influenciados pela internet e a utilizam para formar a opinião”.

As mudanças necessárias para acompanhar o mercado evidenciam a importância de estudar as Capacidades de Inovação da empresa. A partir disso, o próximo item analisa as capacidades da Promothers Entretenimento, com vistas a avaliar os pontos fortes e os que necessitam de melhorias, verificando quais as condições e as possibilidades de inovação.

4.2 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DA EMPRESA PROMOTHERS ENTRETENIMENTO

Por meio da análise das capacidades da Promothers Entretenimento será possível descrever as inovações e o perfil de inovação na empresa. Desta forma, a seção apresenta a análise das capacidades de Desenvolvimento, Operação, Gestão e Transação.

4.2.1 Capacidade de Desenvolvimento

A Capacidade de Desenvolvimento representa o conjunto de habilidades e rotinas que a empresa possui para viabilizar o processo de desenvolvimento (ZAWISLAK et al. 2012; 2013).

Na Promothers Entretenimento, este processo pode estar distribuído nas mais diversas áreas, dado que o produto final da empresa tem duas frentes, a primeira é o serviço prestado para o público e a segunda, para o estabelecimento que recebe esse público, não necessariamente nessa ordem.

Assim, descreve o ENTREVISTADO A:

desde o início promovemos semanalmente festas sertanejas. Para nos mantermos, analisamos na prática, festa após festa, como foi o movimento e, baseado nisso, a gente pensa em inovar. Gostaríamos de ter uma casa de festas nova a cada três anos, mas infelizmente, em Porto Alegre, isso não é possível por diversos fatores. Hoje, para conquistar um novo público é muito difícil, então a gente tenta inovar para possibilitar a retenção e também a conquista de novos clientes a cada seis meses. Às vezes, a gente tem que mudar e se adaptar ao público novo que está vindo, de forma que o público atual não deixe de ir e se consiga um público novo. Essas mudanças são baseadas em análise de mercado, de qual é o ritmo em evidência. Atualmente o funk é um dos estilos musicais mais aceito, então tivemos que se adaptar ao funk, nosso DJ tem que tocar funk no intervalo inteiro, se não, o nosso público não vem. (ENTREVISTADO A, 2019)

Neste contexto, fica evidente que o produto inicial da Promothers Entretenimento eram músicas sertanejas. Contudo, o acompanhamento de tendência musical impactou no desenvolvimento das festas, fazendo com que outro estilo fosse introduzido, inovando para agradar o público.

Assim, como estratégia de reter e agregar valor às festas, a Promothers Entretenimento buscou desenvolver o seu produto agregando a nova tendência (funk) nos intervalos das duplas sertanejas, para contemplar a demanda em ascensão em Porto Alegre. Inicialmente, a ideia não foi totalmente aceita pelos estabelecimentos, tendo em vista o receio de não aceitação pelo público, até então considerado conservador. O Entrevistado A assim refere:

essas mudanças são baseadas em análise de mercado. No início do nosso trabalho os DJs não podiam tocar funk. Com a mudança de mercado, foi permitido que tocassem três músicas do estilo funk. Hoje, o DJ tem que tocar funk no intervalo inteiro para atrair o público. O pessoal jovem quer o funk, mas ainda tem que cuidar por que estamos em uma zona em que o público é um pouco conservador. (ENTREVISTADO A, 2019)

Neste sentido, é importante perceber que a empresa mantém rotinas com objetivo de potencializar o desenvolvimento de mudanças necessárias para se adaptar ao mercado. Este processo consiste em, a partir das informações disponíveis e da base de conhecimento da empresa, analisar e aplicar estes elementos, de modo a gerar ou adaptar uma determinada tecnologia que será ofertada ao mercado (ZAWISLAK et al. 2012; 2013).

Por meio da capacidade de desenvolvimento é possível alcançar uma aproximação com as inovações caracterizadas como “de produto” pela literatura de inovação em serviços, tendo em vista que esta capacidade leva a empresa à geração de novidades, como novos produtos, ou, no caso da adaptação deste trabalho, novos serviços. Para o Entrevistado B:

hoje a gente faz um serviço bem específico. O que aconteceu há um tempo recente, foi se ramificar para outras possibilidades na mesma linha, por exemplo, a gente sempre contratou bandas, faz mais ou menos um ano a gente começou a criar e ter

as próprias bandas para não precisar contratá-las, e sim comprá-las. No nosso currículo temos duas bandas. Com isso, a gente começou a vender bandas. (ENTREVISTADO B, 2019)

De certa forma, essa capacidade está, em última instância, direta e indiretamente envolvida com o desenvolvimento de produtos, em especial o que faz disparar tal processo e seu fluxo. Essas ações que a empresa promove demonstram a capacidade forte em desenvolvimento que a Promothers Entretenimento possui para criar e operar novos produtos. Essa ação possibilitou a diminuição dos custos da empresa, pois cada banda contratada era uma negociação diferente e, uma vez que a banda foi aglutinada a empresa, essa negociação ficou mais segura porque o valor não oscila de negociação para negociação.

No segmento de promoção de festas, as empresas têm pouca duração. No entanto, a Promothers Entretenimento está operando há oito anos, o que sinaliza que consegue se manter atualizada e atenta às novas tendências e demandas do público. Como a empresa habitualmente promove duas festas semanais, uma das inovações que encontrou para atrair e reter o público foi realizar festas temáticas com músicas sertanejas, conforme relata o Entrevistado B:

a gente basicamente cria uma ideia de evento, depois é passado para uma equipe de criação para transformar essa ideia em imagem, em parte gráfica, onde essa gráfica vai ser exposta ao público. Através desse público a gente vai segmentar quem é interessante para a ideia de festa e linha de público e assim começar as captações, seja ela de happy hour, movimentação aleatória, captação de aniversário, captação de evento de empresas. Cada ideia é tratada de uma forma diferente, têm algumas ideias onde pessoas específicas entram no projeto. (ENTREVISTADO B, 2019)

Para se manter em constante desenvolvimento, cada evento demanda um planejamento para que a equipe de trabalho possa se organizar no objetivo de atingir um público cada vez maior. Para auxiliar nesta busca a Promothers Entretenimento desenvolveu um aplicativo, para aproximar o público e se colocando como a primeira e única empresa em Porto Alegre nesse segmento a ter um aplicativo para facilitar os processos. Conforme relatam os Entrevistados:

o aplicativo foi criado em 2015, com a função de facilitar a interatividade das pessoas com a Promothers Entretenimento, como por exemplo, tem algumas pessoas que ficam com vergonha de pedir para colocarem o nome na lista. Com o aplicativo baixado, a própria pessoa pode colocar o seu nome na lista sem falar com ninguém. Nele, o usuário tem acesso às fotos, a agenda dos eventos e às promoções. O aplicativo também tem como interatividade uma raspadinha, onde você raspa, e se for premiada, ganhará bebidas, bonés, chaveiros ou algo que tenhamos na festa. (ENTREVISTADO A, 2019)

Nós temos um aplicativo que dá uma boa visibilidade para empresa. A Promoters Entretenimento é a única promotora de festas de Porto Alegre que possui um aplicativo. O nosso aplicativo não é totalmente operacional - você já viu, ele precisa de melhorias - no entanto, é um sistema que aproxima o cliente da Promoters Entretenimento. Através dele, você consegue colocar o nome na lista, que te dá a isenção ou desconto para entrada na festa, com ele você pode ver os próximos eventos e também visualizar todas as fotos na íntegra, porque as casas colocam em média vinte fotos no site. Já no aplicativo, você tem acesso a cinquenta fotos. Você pode entrar lá e achar suas fotos. Por fim, concordo que o aplicativo não é muito operacional, mas ele tem algo positivo que é a proximidade que o público consegue ter pela internet. (ENTREVISTADO C, 2019)

A ideia de criar o aplicativo é desbravadora, no entanto ele precisa ser mais operacional para que seja aceito pelo público. A nova tecnologia empregada para agregar clientes e também aproximar o público da empresa foi uma conquista, contudo muitas vezes o aplicativo trava, apresenta lentidão e está em constante reparo, fazendo com que o público, além de deixar de usar, acabe fazendo críticas à ferramenta.

Diante do exposto, podemos concluir que a capacidade de desenvolvimento da empresa é forte, pois o *feeling* e a capacidade de desenvolver está diretamente ligada aos sócios fundadores e funcionários. Um dos sócios possui 20 anos e o outro 14 anos na atividade de promoção de festas. Essa experiência possibilitou não só a confiança das casas noturnas pelo tempo de atuação na atividade, mas também pelo resultado de muitas entregas, porque o *feedback* da nova ação empregada é analisado na prática, ou seja, cada inovação desenvolvida é mensurada a cada festa promovida pela empresa que atua há muitos anos em um mercado sensível, porém em ascensão.

4.2.2 Capacidade de Operação

Na Capacidade de Operação, são englobadas as habilidades e rotinas necessárias para executar as operações diárias relativas ao processo produtivo (ZAWISLAK et al. 2012; 2013). Essa capacidade revela o modo que a empresa executa suas atividades para entregar o serviço. Assim, a capacidade de operação busca identificar o processo pelo qual a empresa passa para executar a produção do seu produto final. De acordo com o relato do Entrevistado C:

quando é uma festa grande, uma temática grande, as nossas temáticas se repetem em torno de três ou quatro meses sempre, então nós temos de três a duas festas temáticas iguais no ano. O que nós fazemos: temos um calendário, que é discutido com uns seis meses com antecedência, e, quando é uma festa temática grande que a gente sabe que o público vem por si só, a gente já faz todo material de divulgação cerca de duas semanas antes e já começa a disparar, mas é divulgação e evento, que também chama gente. (ENTREVISTADO C, 2019)

O Entrevistado continua relatando que para realizar as festas semanais não planejam com antecedência porque elas se repetem, no entanto, quando se trata de festa com tema específico, a periodicidade é maior, portanto, o planejamento ocorre com antecedência a fim de atingir um público expressivo.

Além de contar com a experiência de anos promovendo festas noturnas, os sócios também buscam entender como o mercado está reagindo em seu entorno e, para isso, se baseiam em vivências de outras festas noturnas. Conforme relata o Entrevistado A:

não tem festa em Porto Alegre que eu não compareça. Ontem eu estava no 300 Cosmo Dining Room, anteontem eu estava em Novo Hamburgo. Toda semana eu vou a festas diferentes em Porto Alegre e região metropolitana, observo o comportamento das pessoas e, em cima disso, faço a análise para ficarmos atentos ao público. A minha pesquisa de mercado é frequentar os locais para ver o que está acontecendo, e em cima disso, a gente se baseia. (ENTREVISTADO A, 2019)

Esse comportamento reafirma o que diz a teoria de Schumpeter (1985), onde o autor afirma que quando a inovação é lançada no mercado, irá surgir uma grande atração de inovadores adicionais, isto é, de imitadores. No entanto, esse mal é necessário para que a empresa perceba o que o público está demandando para ofertar no mercado.

O Entrevistado A relata que não fazem pesquisas para tentar entender o público porque segundo ele, as pessoas não falam a verdade por motivos pessoais, segue afirmando que:

se aplicarmos uma pesquisa para tentar entender o público, 90% das pessoas não responderão a verdade. Por exemplo, certa vez tentamos aplicar a pesquisa e uma das perguntas era quantas vezes por semana a pessoa saía para festa. A pessoa respondeu que uma vez, mas eu sei que ela saía frequentemente porque eu a encontrava. Pesquisa para entender como funciona o público noturno é complicado, porque a resposta dificilmente será verdadeira. (ENTREVISTADO A, 2019)

Nesta linha de raciocínio o Entrevistado justifica porque utilizam outras formas para entender ao mercado, que não através de pesquisas tradicionais. No entanto, para ter uma maior eficiência de seus serviços, é necessário um maior controle de qualidade nos serviços executados, não só nas atividades dos promotores, mas também no setor gerencial da empresa. Relatam os Entrevistados:

somos avaliados pelos dois sócios, o que mais me avaliou foi o Tombesi. Nós temos metas, números “x” de eventos, porque isto influencia na renda variável, e também cada casa temos um número “x” de público, e, se ultrapassar estes números, ganhamos bônus da empresa, isto é renda também e somos cobrados. Existe esta restrição pela chegada do inverno que complica um pouco, existe uma paciência dos sócios da Promoters Entretenimento por saber que a galera faz esforço, eles

olham nossas redes sociais pra ver se está bem alimentada. Eu, por exemplo, tenho uma média de vinte aniversários por mês, o número seria trinta, e nunca cheguei perto dos trinta, máximo foi vinte e seis ou vinte e sete, é complicado. Eles têm os relatórios e olham. (ENTREVISTADO C, 2019)

a gente tem um grupo de diversas pessoas que trabalham para a gente, o Tombesi cuida de algumas coisas e eu de outras. A gente tem reuniões periodicamente, às vezes tem toda a semana e outras são uma vez por mês, depende de como é o resultado de cada festa, mas a gente se vê toda a semana e no mínimo duas vezes por semana. Toda festa eu converso com ele sobre o que está acontecendo, dependendo disso, se tivermos atitudes a ser tomadas a gente marca a reunião, a gente sempre chega mais cedo para conversar um pouco. Mas nos falamos todos os dias, temos que conferir se todos fizeram o trabalho que tem que ser feito, se não foi feito e é do setor dele, eu ligo para ele avisando que tem que cobrar, se for meu setor, ele me liga e eu cobro. Então a gente está sempre cuidando um o setor do outro, porque se tu fores sozinho para cuidar do teu setor, terá coisas que tu vais deixar passar. (ENTREVISTADO A, 2019)

Já o Entrevistado B relata que a empresa não tem controle de qualidade, porque trabalham como *home office*, mas que existe um padrão de ação a ser seguido pelos colaboradores. Também afirma que o sucesso da operação só será conhecido no dia da festa, depois de calculado o número de pessoas que frequentaram o evento. Conforme o exposto, fica evidenciado que não é bem claro aos colaboradores a ação do controle de qualidade dos serviços prestados pela empresa ao público e também às casas noturnas.

Por fim, esses esforços por parte da Promoters Entretenimento corroboram com a inovação dos seus processos operacionais, nos quais há uma constante renovação nos seus produtos e operação para produzir e entregar o serviço de acordo com seus clientes. Ou seja, tanto o público, como também a casa noturna em que está sendo realizada a festa.

4.2.3 Capacidade de Gestão

A Capacidade de Gestão é a capacidade que estrutura e dá o suporte ao funcionamento de toda a empresa coordenando suas ações para atingir seus objetivos (ZAWISLAK et al. 2013). Ao que se refere à gestão da empresa em estudo, o Entrevistado B relata que a empresa é gerenciada por duas pessoas, sendo ele responsável pela administração e o seu sócio pela operacionalidade e divulgação. Cada pessoa está associada a um departamento, no entanto, os setores de mídias sociais e gráfica são terceirizados. Os promotores que fazem a divulgação são coordenados pelo Entrevistado A. O departamento de finanças e administrativo, o qual faz o relacionamento diretamente com o cliente e as casas noturnas, é a responsabilidade do

Entrevistado B. Além disso, a empresa não possui escritório, todo trabalho é realizado via *home office*.

Para se manter no mercado, o Entrevistado B diz que “as estratégias mudam basicamente de seis em seis meses, o público noturno e a vida noturna é muito acelerada e você tem que se atualizar de tempo em tempo, então normalmente acontecem adaptações e alguma mudança de padrão, de seis em seis meses”. Em cima disso, fica claro a visão da empresa na busca de acompanhar as mudanças de mercado.

O sócio Entrevistado A revela que:

a empresa não é familiar, primeiro viramos sócios e depois amigos. A gente tem uma confiança mútua. Eu tenho meu setor, e ele tem o setor dele. Respeitamos um o setor do outro, ele influencia no meu com opiniões e ideias e eu no setor dele. No entanto, a decisão final é de cada um. Nossa gestão se baseia nisso. Temos reuniões para discutir os respectivos setores. (ENTREVISTADO A, 2019)

Já o Entrevistado C, relata que:

a empresa é praticamente familiar, ela foi fundada pelo Entrevistado B e tem o Entrevistado A como sócio, não existe um sistema ou uma normatização ou algo escrito de como as coisas devem funcionar. Mas, quando eu entrei, por exemplo, eu fui instruído pelos sócios, a fazer certas rotinas, então não existe aquela coisa escrita, mas existe uma orientação. Um sócio é mais comercial e marketing, que é o Entrevistado A, e o Entrevistado B é mais do administrativo financeiro, então a parte mais burocrática fica com ele. Mas, ambos se consultam, nada é feito separado, eles têm uma relação bem legal de sócios, mas não existe nada escrito. (ENTREVISTADO C, 2019)

Através das entrevistas foi possível identificar que a empresa investe no desenvolvimento de pessoal, como relatado pelo Entrevistado C:

o que eu notei, na questão de melhorar e de capacitação, foi o curso de Programação Neurolinguística, referente à comunicação. Especificamente pra mim, achei muito interessante, porque eu tinha uma visão de que a divulgação escrita tinha uma abrangência muito maior e, na realidade, estudando comunicação, se for fazer um gráfico 100%, 70% são gestuais, não é nem a fala, é aquilo que você está transparecendo. Ideias sempre são bem-vindas e produtivas. (ENTREVISTADO C, 2019)

O investimento em capacitação por parte da empresa de promotoria possibilita ter conhecimento e experiência suficientes para, não somente prestar serviços para as casas noturnas, como também influenciar em suas decisões. De acordo com o Entrevistado A,

infelizmente a gente não pode “mandar” em todos os setores das casas noturnas, mas influenciamos em muitas decisões. Temos reuniões semanais com os gestores das casas, para tratar desses pontos. Hoje em dia as casas noturnas nos dão muita atenção porque sabem que temos experiência nisso e conseguem ler, automaticamente, que isso é bom para casa. (ENTREVISTADO A, 2019)

Portanto, a Promoters Entretenimento comporta-se quase como uma empresa familiar, confundindo os seus colaboradores, pois primeiro veio a relação de trabalho entre os sócios e depois a afinidade que transcende o profissionalismo dos sócios.

4.2.4 Capacidade de Transação

A Capacidade de Transação diz respeito às habilidades e rotinas que a empresa possui para colocar em prática processos de marketing e comercialização. Esta capacidade abrange várias atividades da empresa e é fundamental para viabilização do negócio, pois é a capacidade que está em constante contato com o mercado (ZAWISLAK et al. 2013). A Promoters Entretenimento tem duas frentes comerciais, os frequentadores das casas noturnas e os proprietários das casas noturnas. Nesse sentido, o Entrevistado A relata que “nossa preocupação não é valores, mas mostrar para o cliente que temos um produto bom, chegar na festa e ser bem recepcionado, bem atendido, receber atenção, desfrutar de boa música”. O Entrevistado B relata que existe uma diferenciação dos clientes:

têm os clientes que chamamos de camarote e os avulsos. O atendimento é diferente entre esses clientes, porque nos de camarote a gente negocia parte do consumo e eles têm o lugar separado só deles, já os avulsos são clientes que ficam na pista curtindo a festa consumindo ou não. (ENTREVISTADO B, 2019)

Quanto ao atendimento na casa noturna, o Entrevistado A traz que “atualmente se preocupa com segurança, com o caixa, com a festa. Infelizmente a gente não pode mandar em todos esses setores da casa, mas influenciemos”. Isso demonstra a capacidade de decisão da empresa dentro das casas noturnas. O Entrevistado A segue relatando que fazem “reuniões semanais com as casas, para estudar esses pontos”. Fica evidente a rotina de gestão para execução dos serviços. Quanto à negociação, os Entrevistados relatam que:

nossa preocupação não é valores, mas mostrar para o cliente que temos um produto bom, chegar na festa e ser bem recepcionado, bem atendido, te darão atenção, tem música boa. Então a gente se envolve em tudo isso. (ENTREVISTADO B, 2019)

a gente faz pesquisa de mercado pra ver qual é o valor ideal para cobrar, estipulamos um desconto pra quem colocar o nome na lista, tudo isso é estudado antes com os concorrentes, com o que têm na volta, quais os valores bases. A gente conversa com a casa, sugerimos o valor, que normalmente é atendido. Sobre bebidas é muito difícil, a gente tenta. (ENTREVISTADO A, 2019)

o preço é definido entre a produtora e a casa, a casa estipula um valor sem lista, e nós temos um valor com lista. Existe uma lista Vip, que ela é voltada mais para o lado feminino, desde que nos ajude a divulgar através das suas redes sociais. (ENTREVISTADO C, 2019)

isso é uma parte do planejamento dos sócios, a informação dos serviços chega até mim por reuniões, eu não participo das negociações. Quando vamos para reunião eles já tem o plano montado, geralmente eles têm o planejamento do que vai acontecer na próxima festa, como ela será feita, o valor pretendido de gasto e na reunião a gente contribui com ideias. (ENTREVISTADO D, 2019)

Outro ponto importante na avaliação da capacidade de transação é a relação da Promoters Entretenimento com os fornecedores. Relacionado a isso, o Entrevistado B diz que “os fornecedores são as bandas que entregam qualidade musical para oferecer para os clientes, para isso é feito um estudo. A gente tenta estar mais posicionado no mercado para ter um retorno”. O Entrevistado A relata que:

como inovação ao processo na busca por fornecedores “está sendo desenvolvido o projeto Promoters Produções Artísticas, onde trabalhamos com duas bandas, eles tocam nas nossas festas e em diversas outras festas, temos mais quatro ou cinco bandas que trabalham tocando pra gente, DJs, a gente acaba sentando e conversando pra ver qual traz mais benefícios pra gente. (ENTREVISTADO A, 2019)

Essa inovação pode ser classificada como inovação de mercado, tendo em vista que o fornecimento de novos insumos (bandas) mantém o produto final da empresa, mas agrega valor financeiro uma vez que esse serviço é ofertado no mercado.

Outro ponto importante de avaliar é o marketing da empresa, que dentro das limitações está de acordo com os conceitos de marketing, porém, é um setor com dificuldade de expansão, já que a promoção das festas, na prática, não fica vinculada à Promoters Entretenimento, e sim às casas noturnas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em destaque teve como objetivo identificar e descrever as capacidades de inovação de uma empresa promotora de festas sertanejas, bem como avaliar e apresentar suas capacidades de inovação, no intuito de gerar conhecimento necessário para auxiliar na tomada de decisão de suas estratégias de inovação. Para a análise de suas atividades foi utilizado o Modelo das Capacidades de Inovação, proposto por Zawislak et al. (2012, 2013), o qual possibilitou, a partir das entrevistas, relatar as ações da empresa Promothers Entretenimento.

A partir desta ferramenta de estudo foi possível identificar as capacidades de inovação mais ou menos desenvolvidas da empresa, buscando fazer um comparativo das ações da empresa com a ferramenta de análise. Fica claro que a empresa analisada possui um produto válido para o mercado de Porto Alegre, quais são as festas sertanejas, dado o tempo em que atua no segmento.

Para isso, os sócios se utilizaram de experiências adquiridas antes e durante o desenvolvimento do negócio. A equipe, as casas noturnas, bem como os frequentadores são o tripé do negócio, e mesmo os gestores não tendo conhecimento formal para as suas atividades, é visível a preocupação em inovar os seus serviços para se manter no mercado. No entanto, os empreendedores se baseiam em suas experiências anteriores de trabalho e o *feeling* adquirido com a atividade. Com isso, relatam que sentem o rumo do mercado e fazem as suas devidas adaptações.

Os Entrevistados também trouxeram que a geração atual mudou, e que hoje é ela que dita as regras. Isso fica evidente quando relatam que o produto inicial do trabalho da empresa era o estilo musical sertanejo e que no decorrer do tempo tiveram que introduzir ao projeto das festas o estilo musical funk, para reter e agregar público.

Como característica da capacidade de desenvolvimento, podemos atentar para a ação não só de buscar novas bandas sertanejas, mas também de desenvolvê-las como insumo e mercadoria para consumir e ofertar no mercado. Essa ação demonstra a capacidade de desenvolvimento diretamente ligada à capacidade de transação dos empreendedores.

Atualmente, a Promothers Entretenimento é a empresa pioneira no desenvolvimento de um aplicativo para interagir e informar o público de suas festas em Porto Alegre. O aplicativo nomeado como “Promothers” engloba diversas funcionalidades, como acesso a um número maior de fotos registradas nas festas, nome em lista para desconto ou isenções de festas, calendários dos próximos eventos, sorteios, promoções e interatividade. No obstante, o

aplicativo carece de melhorias no seu desempenho, o que possivelmente seja a causa da baixa demanda por esse recurso. Contudo, fica evidente que a capacidade de desenvolvimento dessa empresa é forte, pois essa capacidade levou a empresa a estruturar as casas noturnas Thomas Pub e Rosário Resto Lounge como referência de festa sertaneja em Porto Alegre.

Dessa forma, a operacionalidade das festas é segurada pela experiência adquirida dos sócios que exercem essa atividade há vinte anos, desenvolvendo novos produtos e serviços, alinhados a uma boa relação interpessoal com os membros da empresa, conseguindo manter os agentes próximos e conectados. No entanto, não existe controle de qualidade formal. A qualidade é percebida pelo volume de pessoas que acessam as casas e pelo *feeling* dos gestores da empresa.

Atualmente, o sertanejo está mais pulverizado em Porto Alegre e isso aumenta muito o risco de insucesso, uma vez que, segundo os Entrevistados, as casas onde atuam já apontam certas dificuldades de atrair público. A fluidez e a não previsibilidade são frequentemente reinterpretadas ou superadas através de estratégias de negociação criativa, ou de experiências práticas que articulam a automatização das festas, os temas, projetos são elaborados e discutidos em reuniões semanais ou quinzenais conforme a necessidade. Dessa forma, a capacidade de operação atrelada à capacidade de desenvolvimento e gestão formam pontos positivos para a sobrevivência da empresa em um segmento bastante sensível.

Considerando que a Promoters Entretenimento tem muitas ações de inovação de seu produto e que está à frente de um segmento que não tem muitas barreiras de novos entrantes, a empresa atua há bastante tempo mercado, mas ainda não desenvolveu visibilidade, ao menos comercial, de sua marca.

A capacidade de transação é um ponto a ser aperfeiçoado. As ações de marketing são eficientes para a captação de público para as festas sertanejas. No entanto, para a imagem da empresa esse fator não tem muito efeito, uma vez que as casas aparentemente não deixam transparecer que as festas não são promovidas pelo estabelecimento. Nas entrevistas, os sócios fundadores relataram que nos últimos anos o movimento vem esfriando e atribuem esse efeito à crise que o Estado vem sofrendo. Relatam situações como por exemplo, o parcelamento do salário dos servidores públicos estaduais e os altos impostos cobrados no Estado.

Portanto, como estratégia de sobrevivência, é necessário abrir os horizontes. Os Entrevistados trouxeram que, apesar de Porto Alegre ser um mercado muito restrito, estão acontecendo mais eventos com atrações de fora do Estado e que o público está preferindo

investir em compra de ingressos e sair uma ou duas vezes no mês para assistir shows do que ir em festa semanalmente. Como a Promothers Entretenimento atua há muito tempo nesse ramo, seria importante promover festas sertanejas com atrações renomadas, uma vez que o mercado começou a demandar por esse serviço. Para isso, inovação no marketing traria mais visibilidade à empresa, e, tendo em vista que a mesma atua há tanto tempo no mercado, não seria difícil de agregar valor e confiabilidade nos seus serviços.

Por fim, este trabalho é de suma importância para a empresa e o domínio acadêmico, uma vez que Promothers Entretenimento não possui nenhum documento escrito de sua trajetória mercadológica e estudos que descrevam suas ações. Poucos estudos realizados nesse segmento valorizam o conteúdo produzido. Sendo assim, inspira a possíveis pesquisas, tanto para a própria empresa em análise, como para a aplicabilidade da mesma sabedoria em outras promotorias de festas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

BENDASSOLLI, P. F; WOOD JR, T. **O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas**. Organizações & Sociedade (Impresso), v. 17. pp. 259-277, 2010.

BESSANT, J; PAVITT, K; TIDD, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2009.

CARDELLINO, P.; FINCH, E. **Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management**. Journal of Facilities Management. London, vol. 4, n.º 3, 2006, p. 150.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

DAMANPOUR, F. **Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models**. Management Science. New Jersey, vol. 42, n.º 5, 1993, p. 693.

DE ROSSI, G. **Especificidade de ativos e capacidade tecnológica: uma análise da relação no setor vitivinícola gaúcho**. Porto alegre, 2012. Dissertação de Mestrado em Administração. UFRGS.

DORNELLES, R. M. **Capacidades de inovação em empresas de software do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado em administração. UFRGS. Porto alegre, 2014.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: Bookman, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. Psychology Press. 1997.

GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. **New modes of innovation: how services benefit industry**. International Journal of Service Industry Management. Bradford, vol. 6, n.º 3, 1994, p. 4. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2007.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**, 1994. Acesso em 11/04/19 Disponível em <http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34924>

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

HAUKNES, J. **Services in innovation – Innovation in services**. Step report. n. 13, 1998.

HOCHSCHILD, Arlie R. **The managed heart: the commercialization of human feeling**. Berkeley: The University of California Press, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Keven Lane. **Administração e Marketing**. 12ª. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. 1997. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 09 maio 2019.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRELLES, G. F. **Tudo sobre eventos: o que você precisa saber para criar, organizar e gerenciar eventos que promovem sua empresa e seus produtos.** São Paulo: STS, 1999.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** 7.ed. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 2000.

NIOSI, J. et al. (1993). **National systems of innovation: in search of a workable concept.** Technology in Society. v.15, p.207-227.

OVEJERO, A. B. **Efeitos da globalização no trabalho.** In: OVEJERO, A. B. Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 37-52.

PINA, M. R. M. **Empreendedores da cena noturna : uma análise do trabalho de promoters de eventos artístico-musicais na cidade de São Paulo.** São Carlos : UFSCar, 2014.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. **Capacidade e Trajetórias de Inovação de Empresas Brasileiras.** In: Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2015.

SCHUMPETER, J. A. (1912). **The theory of economic development.** New Jersey: Transaction.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SHOSTACK, G. **How to design a service.** European Journal of Marketing, v.16, p.49-63, 1982.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica.** In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T. (org). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation as a loosely coupled system in services.** International Journal of Services Technology and Management. v. 1, n. 1, p. 15-36, 2000.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. **Innovation in service**. PREST – Policy Research in Engineering, Science & Technology, Manchester, 1998. (Project Report S2).

TELLO-GAMARRA, J. *et al.* **Innovation Capabilities of the Firm: The Brazilian experience**. In: GLOBELICS INTERNATIONAL CONFERENCE, 9., Buenos Aires, 2011. Proceedings... Buenos Aires, GLOBELICS, 2011.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K.. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M. **Innovation capability: From technology Development to transaction capability**. Journal of Technology Management and Innovation, 2012. Ed.7, vol. 2, p.14-27.

ZAWISLAK, P. A, ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M. **Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil**. International Journal of Management, 2013. Ed.30, vol.1, p. 329-348.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual sua função na Promothers Entretenimento? Há quanto tempo trabalha na Promothers Entretenimento e nessa função?
- 2) Fale sobre o funcionamento da indústria de promotorias de festas.
- 3) Qual o posicionamento da Promothers Entretenimento frente a outras promotorias de eventos?
- 4) Descreva brevemente a empresa.

CAPACIDADE DE GESTÃO

- 5) Descreva a gestão da empresa.
- 6) Houveram mudanças recentes na gestão? Quais?

CAPACIDADE DE OPERAÇÃO

- 7) Descreva as rotinas operacionais da empresa.
- 8) Houveram mudanças recentes na operação? Quais?

CAPACIDADE DE TRANSAÇÃO

- 9) Descreva o processo de venda dos serviços.
- 10) Houveram mudanças recentes no processo de venda? Quais?
- 11) Descreva o processo de aquisição de insumos.
- 12) Houveram mudanças recentes no processo de aquisição? Quais?

CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO

- 13) Descreva o processo de desenvolvimento de novos serviços / melhoria de serviços existentes.
- 14) Houveram mudanças recentes no portfólio de serviços?

DESEMPENHO

- 15) Você entende que o desempenho da empresa melhorou nos últimos três anos? Em que sentido?
- 16) Qual forma de inovação você entende que tem maior impacto no desempenho do seu negócio? Por quê?