



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

**KATIANE XAVIER DA SILVA**

**GESTÃO DE INOVAÇÃO E TURISMO EM CENTROS DE CONVENÇÕES: ANÁLISE**  
**DOS CENTROS DE CONVENÇÕES DE NATAL E FORTALEZA**

**Natal**  
**2015.**

**KATIANE XAVIER DA SILVA**

**GESTÃO DE INOVAÇÃO E TURISMO EM CENTROS DE CONVENÇÕES: ANÁLISE  
DOS CENTROS DE CONVENÇÕES DE NATAL E FORTALEZA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como pré-requisito para a obtenção do Título de Mestre em Turismo. Área de concentração: Turismo, Desenvolvimento e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

**Natal  
2015**

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Silva, Katiane Xavier da.

Gestão de Inovação e Turismo em Centros de Convenções: Análise dos Centros de Convenções de Natal e de Fortaleza / Katiane Xavier da Silva. - Natal, 2015.

80f: il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo.

1. Turismo – Dissertação. 2. Centro de Convenções – Dissertação. 3. Inovação em turismo - Dissertação. 4. Natal (RN) - Dissertação. 5. Fortaleza (CE) - Dissertação. I. Medeiros, Carlos Alberto Freire. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48:005.591.6

**KATIANE XAVIER DA SILVA**

**GESTÃO DE INOVAÇÃO E TURISMO EM CENTROS DE CONFERÊNCIAS E  
CONVENÇÕES: ANÁLISE DOS CENTROS DE CONVENÇÕES DE NATAL E  
FORTALEZA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como pré-requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Turismo. Área de concentração: Turismo, Desenvolvimento e Gestão.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.  
(Orientador – Presidente da Banca Examinadora – UFRN)

---

Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade Barreto.  
(Membro da Banca Examinadora – UFRN)

---

Prof. Dr. Walid Abbas El Aouar.  
(Membro Externo da Banca Examinadora – UnP)

Ao meu pai amado de coração,

Abimar Pedro da Silva

*(In memoriam)*

## **AGRADECIMENTOS**

Desejo primeiramente agradecer ao PPGTUR que me aceitou como mestranda e ao meu orientador, Prof. Carlos Alberto Freire Medeiros, que me apoiou e acreditou neste trabalho.

Agradeço aos professores do Programa, em particular ao professor Sérgio Marques, com a sua simplicidade e transparência de ensino maravilhosa, e a Professora Leilianne Barreto pela atenção e presteza dedicada.

Aos meus colegas de mestrado pela convivência fraternal e aos amigos que adquiri verdadeiramente.

A Juliane Medeiros, secretária do PPGTUR, especialmente pelo carinho e atenção que dedica aos discentes do Programa e pelo seu profissionalismo.

Ao meu pai pelo exemplo e orgulho por ter me ensinado a relevância do estudo nas nossas vidas.

A minha mãe, minha fortaleza e meu amor eterno.

A minha filha pelo amor maternal que me instiga a objetivos maiores.

Agradeço a Deus por estar comigo e ser a minha força maior sempre.

## RESUMO

Gestão e Inovação são duas palavras que se unem no contexto organizacional em prol do sucesso das empresas. A inovação tornou-se componente essencial para o turismo e a indústria dos centros de conferências e convenções. Considerando os impactos dos centros de conferências e convenções no setor turístico e a constante inovação como estratégia de vantagem competitiva da última década, o presente trabalho utilizou a Gestão de Inovação como chave para o desafio de mudança no Centro de Convenções de Natal. Os fatores em gestão de inovação para os centros de conferências e convenções foram investigados, através de informações na estrutura organizacional e tecnológica dos equipamentos, como o estado da arte da inovação. Os principais aspectos da Gestão de Inovação que refletem na construção de indústria de reuniões é a capacidade de criação e transformação para os centros de conferências e convenções. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória descritiva, com método de estudo de caso, que relacionou a gestão de inovação e o turismo para o Centro de Convenções de Natal. Os resultados mostram que ainda inexistem no Centro de Convenções de Natal, um nível de Gestão de Inovação satisfatório, pois os planejamentos, lideranças, capacidades, estratégias e implementações para processos inovadores atualmente são ausentes.

**Palavras-chaves: Gestão de Inovação; Turismo; Centros de Conferências e Convenções.**

## **ABSTRACT**

Management and innovation are two words that come together in the organizational context for the success of firms. Innovation has become an essential component for tourism and convention centers. Considering the impact of the meetings centers in the tourism sector and constant innovation as a competitive advantage strategy of the last decade, this study used the innovation management as a key to changing challenge in the center of Natal conventions. Factors in innovation management for meetings centers were investigated by means of information in organizational and technological structure of the equipment such as the state of the art innovation. The main aspects of innovation management reflecting in the meetings industry of construction is the ability to create and change to the conference and convention centers. It is a descriptive exploratory qualitative research with case study method, which relate to innovation management and tourism to Natal and Fortaleza conventions centers. The results show that there is still no at convention center of Natal , a satisfactory innovation management level, for the planning, leadership, skills, strategies and implementations for innovative processes in our times are absent.

**Keywords: Innovation Management; Tourism; Meetings Centers.**



## **LISTA DE FIGURAS**

- |          |   |
|----------|---|
| FIGURA 1 | Modelo dos 4 Ps da Inovação                 |
| FIGURA 2 | Modelo do Sistema de Gestão de Inovação     |
| FIGURA 3 | Modelo Inovação no Turismo                  |
| FIGURA 4 | Modelo de Capacidade de Absorção            |
| FIGURA 5 | Modelo de Capacidade de Absorção no Turismo |

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	Demanda turística por região no mundo
TABELA 2	ICCA- Ranking of country 2014
TABELA 3	ICCA- Ranking of city 2014

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FGV	Fundação Getúlio Vargas
ICCA	<i>International Congress &amp; Convention Association</i>
ISIC	<i>System International Statistical Classification</i>
MPI	<i>Meetings International Profissionais</i>
PSEC	Plano da Secretaria da Economia Criativa
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
RET	Reed Travel Exhibitions
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGI	Sistema de Gestão de Inovação
SITE	<i>Society of Incentive &amp; Travel Executives</i>
UIA	<i>Union of International Associations</i>
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	<i>Recommended Meetings Industry Definitions</i>
QUADRO 2	<i>Quadro Comparativo I</i>
QUADRO 3	<i>Quadro de Comparativo II</i>
QUADRO 4	<i>Quadro de comparativo III</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMÁTICA .....	13
1.2	JUSTIFICATIVA .....	18
1.3	OBJETIVOS .....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1	GESTÃO DE INOVAÇÃO.....	21
2.2	INOVAÇÃO E TURISMO .....	29
2.3	CENTROS DE CONFERÊNCIAS E CONVENÇÕES .....	32
2.4	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA INDÚSTRIA DE REUNIÕES .....	37
<b>3</b>	<b>MÉTODOS.....</b>	<b>44</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO .....	44
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA .....	44
3.3	COLETA DE DADOS .....	45
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DAS PROPOSTAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE INOVAÇÃO NOS CENTROS DE CONVENÇÕES .....</b>	<b>47</b>
4.1	INTELIGÊNCIA AMBIENTAL E ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS DE MERCADO - SGI .....	47
4.2	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE E SELEÇÃO DE PRIORIZAÇÃO – SGI ..	53
4.3	DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTRICAS – SGI .....	58
4.4	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA INDÚSTRIA DE REUNIÕES.....	62
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>77</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A Gestão de Inovação proporciona a vantagem competitiva nos negócios e pressupõe estratégias organizacionais que suplantem a tecnologia e acompanhem as transformações na atividade turística. A pesquisa na gestão de inovação e turismo para os centros de conferências e convenções é um dos temas mais relevantes de inovação nas últimas décadas e tem avançado teoricamente, pois “a inovação é importante para o sucesso e desempenho das empresas na indústria do turismo e toda a economia nacional” (OMERZEL, 2015, p. 750). “É sinônimo para produção, assimilação e exploração com sucesso de novidades nas esferas econômicas e sociais” (MOREIRA; QUEIROZ, 2007, p. 6). A inovação no setor de serviços está baseada na adoção de invenções tecnológicas desenvolvidas, a princípio, para o setor de produção (GALLOUJ, 1998). É tendencioso aptidões e transferências de conhecimentos no contexto de inovações em serviços (HERTOG, GALLOUJ E SEGERS, 2011). Essas inovações são apenas absorvidas e adaptadas às necessidades das empresas de serviços, nesse caso o turismo. Conforme Vargas e Zawislak (2002) é o conceito mais usual em estudos relacionados à inovação em serviços. Autores como Hjalager (2010), Chai (2005) Thomas e Wood (2015) são alguns dos pesquisadores que trabalham a temática em nível mundial. No Brasil, Klement (2007), e Zdepski et al. (2012), também trataram da inovação no turismo, centrando-se, contudo, em estudos de caso. Para Longanezi et al (2008) as definições encontradas na literatura descrevam a inovação sob diferentes formas, é possível identificar algo em comum, a conversão do “fazer diferente” em resultados positivos para instituições públicas e privadas em seus diversos níveis (micro, médio, macro). Isso se reporta ao setor turístico que é extremamente inovador e criativo.

O Turismo é um dos setores econômicos atuais mais relevantes em todo o mundo. O turismo no mundo cresceu em vários segmentos e também na comunidade de pesquisa, de modo que o crescimento desse setor é descrito como espetacular (GETZ, 2007). O desenvolvimento do segmento gera novos instrumentos e serviços que facilitam a interação global de negócios (BUHALIS; LAW, 2008). O seu desenvolvimento movimenta em receitas cambiais algo em torno de US\$ 919 bilhões, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2012). A expectativa, segundo a OMT, é de que tal número alcance 1,6 bilhões em 2020. Assim, o turismo engloba o conhecimento, a produção e distribuição de serviços que

utilizam a inovação e potencializa a economia na geração de riqueza, arrecadação tributária e divisas de exportações em transações mundialmente conforme dados apresentados abaixo.

Tabela 1: Demanda Turística – por região no mundo

	2011	2012	2013	2014
Mundo (total de turistas/milhões)	982	1.035	1.087	1.138
Europa	51,3%	51,7%	51,7%	51,7%
Ásia e Pacífico	22,1%	22,5%	22,7%	23,1%
América Central e Caribe	2,9%	2,8%	2,8%	2,8%
América do Norte	10,3%	10,2%	10,2%	10,5%
África	5,1%	5,1%	5,2%	4,9%
Oriente Médio	5,6%	5,1%	4,8%	4,4%

Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2014

A tabela reflete dados que englobam a amplitude do turismo e seus variados segmentos, como turismo sustentável, de lazer, ecológicos, sustentabilidade, eventos e outros.

O turismo da indústria de reuniões ou dos centros de conferências e convenções é praticado por pessoas que viajam para participar de encontros técnicos, científicos e empresariais, através de congressos técnicos, seminários, mesas redondas, simpósios, conferências, fóruns, colóquios, palestras, mostras, encontros etc (ZANELLA, 2010). Um modelo teórico e temas-chave em estudos de turismo de eventos estimula o avanço acadêmico, identificando lacunas, e auxiliando a prática profissional (GETZ, 2008). Interligados ao turismo de negócios ou eventos, estão os centros de conferências e convenções que atuam como um canal de informações, que contribuem para difundir conhecimentos interdisciplinares do turismo, além de diferentes áreas de estudos, e que têm o mesmo poder de dinamizar a economia de uma localidade porque são indústrias que cresceram e amadureceram rapidamente (ROGERS, 2003). Weber e Ladkin (2004; 2011), em seu estudo sobre as tendências que afetam a indústria de convenções, no século XXI, argumentam que o crescimento da economia do conhecimento tem reforçado o crescimento da indústria de convenções e o interesse pelos eventos de negócios tem sido considerável durante a última década, e as grandes cidades têm investido em convenção *state-of-the-art* e instalações de exposição, juntamente com os organismos correspondentes dedicados ao desenvolvimento da indústria de conferências.

O rápido desenvolvimento dessa indústria gerou alguns questionamentos que são superados com algumas padronizações dos termos, estudos direcionados e treinamentos para os indivíduos nos negócios. O destino dessa indústria é de diretriz tecnológica com novas

maneiras de aprender e comunicar. O surgimento da tecnologia é direcionado para novas ferramentas de comunicação disponíveis *on-line*, e conferências e convenções tendem a mudar para acomodar as necessidades dos seus participantes, que podem ser fisicamente ou virtualmente (ROGERS, 2013). Uma revisão mais recente (Anderson, Potocnik, e Zhou, 2014) ressaltou a necessidade para pesquisas adicionais sobre a criatividade e a inovação que podem ser realizadas na indústria de reuniões. Para Thomas e Wood (2015), um dos temas mais proeminentes nas pesquisas de inovação na indústria de reuniões é a capacidade de absorção, que é a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo para a obtenção de vantagem competitiva, assim um modelo é proposto pelos autores, que analisa outros aspectos da indústria de reuniões e que influenciam no setor, como liderança, inovação, *performance*, estratégias, conhecimento, dentre outros. Contudo, para os autores, a inovação na indústria de reuniões permanece obscura e talvez o desafio mais urgente de pesquisas sobre essa indústria é a necessidade de interrogar o conceito em contextos organizacionais através de uma pesquisa qualitativa minuciosa que englobe um exame de todas as relações sociais dentro dessas organizações e a capacidade de absorção para alcançar a inovação e gerar a vantagem competitiva.

Estudos são realizados em diferentes níveis de complexidade no setor da indústria dos centros de conferências e convenções por quatro das principais organizações no setor de indústria de reuniões e eventos, englobando aqui todos os tipos de encontros de pessoas, como conferências, convenções e dentre outros, tais são: *World Tourism Organization* (UNWTO), *The International Congress & Convention Association* (ICCA), *Society of Incentive & Travel Executives* (SITE), *Union of International Associations* (UIA), e Plano da Secretaria da Economia Criativa (PSEC), *Meetings Profissionais International* (MPI). Essas organizações emitem relatórios regulares sobre o desenvolvimento econômico dessa indústria de reuniões e eventos e tornam-se uma ferramenta relevante para pesquisas científicas numa área tão escassa de estudos científicos que relatem processos inovadores e específicos desse segmento. Institutos Nacionais de Estatística em geral não produzem dados sobre a indústria de conferências, tais como reuniões, convenções, exposições elaboradas etc. Em resposta a ausência sistemática de algumas definições e padrões, a UNWTO, MPI e ICCA desenvolveram uma definição para o processo de revisão da Classificação Internacional Padrão Industrial (ISIC), realizado recentemente, o ISIC é o Sistema de Classificação Estatística Internacional oficial para a identificação de indústrias. Muitos países baseiam o seu próprio sistema de classificação industrial nesse padrão internacional, pela inexistência de um padrão para a indústria de conferências e convenções. Essas organizações emitem relatórios



constantes sobre a liderança econômica dessa indústria de reuniões e transformam-se em índices para pesquisas científicas para o turismo, e tão significativa mundialmente em encontros mundiais conforme tabelas de *ranking* de países e cidades promotoras em reuniões globais.

A tabela mostra que os Estados Unidos é o país número um em reuniões mundiais no ranking 2014 do ICCA, e o Brasil está na décima posição do ranking 2014, tendo descido em relação ao ano de 2013.

Tabela 2: Rankings ICCA de países e cidades 2014

Rank	País	Reuniões	
1	EUA	831	
2	Alemanha	659	
3	Espanha	578	
4	Reino Unido	543	↑*
5	França	533	↓
6	Itália	452	
7	Japão	337	
8	China	332	
9	Países Baixos	307	↑
10	Brasil	291	↓
11	Áustria	287	↑
12	Canadá	265	↓
13	Austrália	260	↑
14	Suécia	238	↑
15	Portugal	229	↓
16	Suíça	226	↑
17	República da Coreia	222	↓
18	Argentina	191	↓
19	Turquia	190	↓
20	Bélgica	187	↓



\* Os indicadores subiram ou desceram no ranking 2014, comparado a 2013.

Fonte: ICCA, 2014

A tabela mostra que o Brasil está entre os dez países que elaboram mais reuniões mundiais e esse dado é relevante para o turismo brasileiro e o investimento em inovação para o setor, especificamente nos centros de convenções do país.

Essas evidências mostram que o tema mereça ser estudado cada vez mais porque esse setor desenvolve a economia dos países sob aspectos econômicos e sociais e no mundo acadêmico, segundo Thomas e Wood (2015) carente de conceitos.

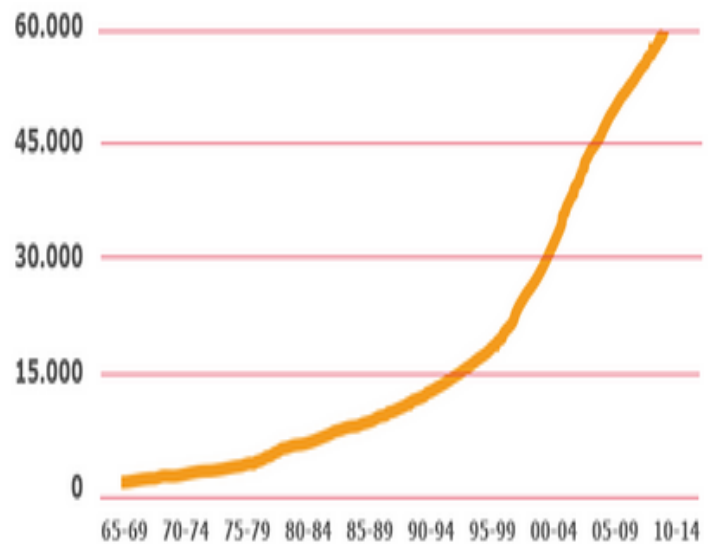
É notório que os países desenvolvidos permanecem na briga para se manterem no ranking porque sabem os benefícios para a balança superavitária que o turismo proporciona através da indústria de reuniões globais.

Conforme a tabela abaixo Paris é a primeira cidade mundialmente com mais encontros mundiais no ranking 2014, demonstrando que a Europa tem muita força na indústria global de reuniões.

Tabela 3: ICCA- Ranking de cidades 2014

Rank	Cidade	Reuniões	
1	Paris	831	
2	Viena	659	
3	Madri	578	
4	Berlin	543	↑ *
5	Barcelona	533	↓
6	Londres	452	
7	Singapura	337	
8	Amsterdan	332	
9	Istambul	307	↑
10	Praga	291	↓
11	Bruxelas	287	↑
12	Lisboa	265	↓
13	Copenhagen	260	↑
14	Pequim	238	↑
15	Seul	229	↓
16	Hong Kong	226	↑
17	Budapeste	222	↓
18	Roma	191	↓
19	Estocolmo	190	↓
20	Taipei	187	↓

50 anos de crescimento padrão no número de reuniões da associação internacional.



Download “Uma história moderna da Associação Internacional e Reuniões: 1963-2012”  
[www.icca50.com](http://www.icca50.com)

\* Indicadores subiram ou desceram em 2014, comparados a 2013.  
 Fonte: ICCA, 2014.

Incluso na base de dados da ICCA apenas reuniões de associações realizadas regularmente entre pelo menos 03 países e com 50 ou mais participantes.

Desse modo, o Brasil apesar de possuir bons centros de conferências, como o Anhembi Parque em São Paulo ou o Centro de Eventos de Fortaleza, está na nona posição do ranking mundial segundo demonstra o relatório de encontros mundiais (ICCA, 2014), que desempenha uma associação importante na evolução da indústria que fomenta os Centros de Conferências e Convenções no mundo, mostrando atualmente que os Estados Unidos e Europa têm forças expressivas no desenvolvimento dessa indústria, mas que a nona posição do país possui mecanismos para elevar-se.

O relatório da OMT (2014), uma das principais fontes de dados, refere-se ao aparecimento de novos mercados na indústria de conferências e convenções, que surgirão não apenas como polos receptivos, mas também numa nova visão mercadológica que integre gestão, inovação e interação na internacionalização das reuniões.

No Brasil, essa indústria é contemplada pelo Plano da Secretaria da Economia Criativa (PSEC, 2011-2014) realizado pelo Ministério da Cultura, quando descreve que “é praticamente impossível se pensar atualmente em produtos criativos que se restrinjam a uma única área ou segmento criativo” (PSEC, 2012, p. 25).

No intuito de compreender e relacionar a Gestão de Inovação, Turismo e Centros de Conferências e Convenções, especificamente o Centro de Convenções de Natal, este presente trabalho estuda modelos de gestão e modelos de capacidade de absorção, inclusive no turismo, e se consubstancia no roteiro de entrevista validado da autora Longanezi (2008) para responder ao problema de pesquisa.

Portanto, se as organizações tendem a inovar para garantir novos conhecimentos (LAURSEN e SALTER, 2014), como ampliar o escopo na gestão de inovação para o turismo nos centros de conferências e convenções?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão de inovação no turismo com abordagem nos centros de conferências e convenções identificará novos conhecimentos, oportunidades e práticas de inovações tecnológicas para a fomentação do turismo.

Ela tanto poderá atuar na melhoria e/ou na criação de um novo produto ou serviço para a indústria de conferências brasileira com contribuições de discussões acadêmicas e empresariais.

O contexto organizacional na gestão de inovação, levando em consideração a vantagem competitiva e os riscos dessa indústria de reuniões, ainda é muito obscuro

(THOMAS; WOOD, 2015). Demonstrando assim a necessidade de elucidações acadêmicas sobre o tema.

Assim, um dos motivos que levou a eleição desse estudo foi a necessidade de se avaliar a relação entre a inovação e os conteúdos gerados por estratégias de gestão e/ou tecnologia para o turismo no centro de Convenções de Natal e a intenção da resposta sobre tal questionamento através da investigação no Centro de Eventos do Ceará pela capacidade de inovação atual. A pesquisa traz a compreensão da gestão de inovação no contexto do turismo para o Centro de Convenções de Natal através do estudo de caso do Centro de Eventos do Ceará.

O país necessita de uma gestão de inovação voltada para o turismo que proporcione a indústria dos centros de conferências e convenções, arquiteturas sofisticadas e sustentáveis e tecnologia de ponta avançada.

Essas carências denotam uma ausência de investimentos e deficiência de pesquisa científica na área que incentiva este estudo, com o objetivo de compreender a capacidade inovadora e estratégias existentes para a gestão de inovação no turismo e centros de conferências e convenções. " Uma área particularmente negligenciada da pesquisa dentro dos estudos de turismo " (SHAW, 2015, p. 46).

Conforme Hjalager (2010) muitos setores ainda estão em aberto no campo de inovação no turismo e fica evidente que novos estudos qualitativos e quantitativos ainda são necessários para consolidar a pesquisa sobre o tema.

Portanto, o tema também é de grande relevância para os centros de convenções estudados em termos políticos, sociais e econômicos.

A sociedade através dessa pesquisa compreenderá melhor que pode usufruir de produtos e serviços voltados à inovação em centros de convenções preparados para atender as novas tendências e tecnologias.

O estudo é oportuno e viável diante da inexistência de informações sobre a gestão de inovação no Centro de Convenções de Natal e do possível parâmetro inovador do Centro de Eventos de Fortaleza.

### 1.3 OBJETIVOS

#### **Objetivo Geral**

Analisar o uso da gestão de inovação no Centro de Eventos de Fortaleza, para o desenvolvimento do turismo no Centro Convenções de Natal, com base em indicadores teóricos validados em inovação-tecnológica.

#### **Objetivos Específicos**

- a) Investigar os estágios do sistema de gestão de inovação nos centros de convenções de Natal e Fortaleza;
- b) Analisar a capacidade de absorção nos centros convenções;
- c) Comparações entre os centros de convenções.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica realiza uma reflexão teórica da gestão da inovação, a inovação e o turismo, os centros de conferências e convenções e a capacidade de absorção na indústria de reuniões, relacionando a significância conceitual de todos os subcapítulos com a prática diária, à luz da literatura atual e especializada, de maneira que se possa avançar no conhecimento epistêmico a fim de contribuir para a produção do conhecimento e esclarecimentos de novas teorias.

### 2.1 GESTÃO DE INOVAÇÃO

A Gestão da inovação está intimamente relacionada à pesquisa e desenvolvimento através de novas tecnologias e novos conhecimentos. A palavra inovação deriva do latim *innovatus*, onde “*in*”, significa movimento interior e “*novus*”, é o movimento externo em busca do novo.

A inovação foi introduzida por Joseph A. Schumpeter no começo do século XX, e relatava que os empresários se apropriarão de inovação e tecnologia para gerar vantagem competitiva.

A inovação é completa quando todos os esforços “materiais” e “forças” surgem para a criação de um novo bem, de um novo método de produção, para abertura de um novo mercado ou de uma nova fonte de matéria prima, e destrói velhas regras e estabelecem novas fontes de lucratividade (SCHUMPETER, 1934).

O importante é a nova fonte de conhecimento e o novo tipo de organização, não bastando apenas inventar, mas também saber inovar.

Thomas Edison catalogou mais de mil patentes, e tornou-se um dos mais inovadores renomados da ciência, porém não basta inventar, o desafio maior da inovação é o processo de executá-la e dar certo tecnicamente e comercialmente, ou seja, como gerir (FARIA; SOFIA, 2012).

É necessário criar uma infraestrutura para a invenção de determinado setor, porque é preciso ter mais do que boas ideias, é o processo de fazê-las, pois várias teorias não explicam o aprofundamento de novos conhecimentos. “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveitos delas” (TIDD; BESSANT, p. 4, 2013).

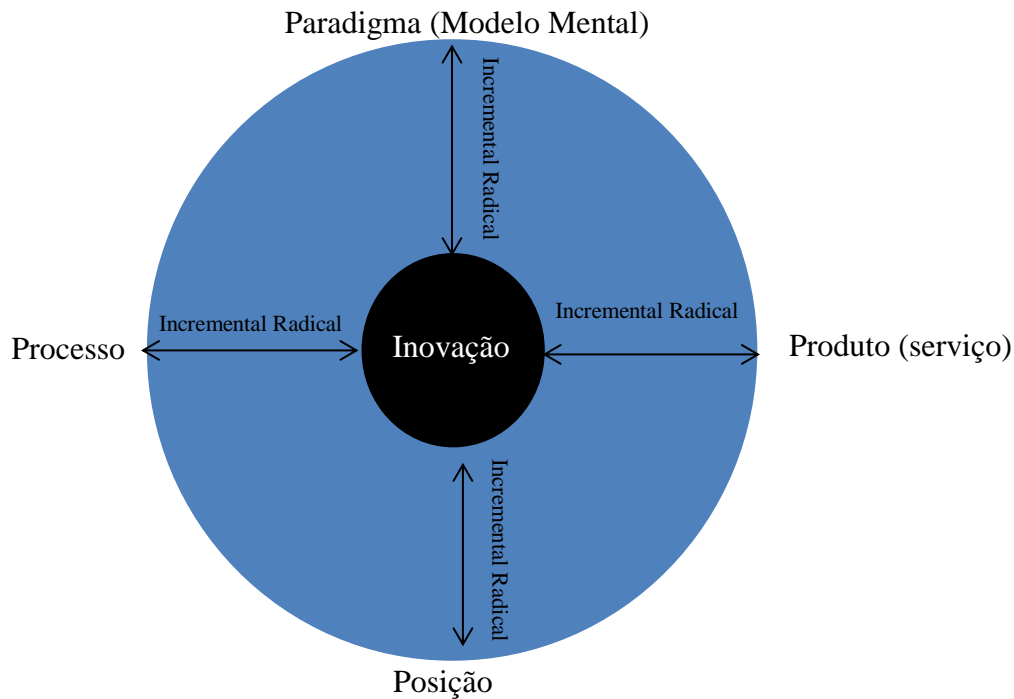
Neste aspecto surge a gestão da inovação para gerenciar a ideia e implementá-la no campo prático. Tais situações favoráveis surgem tanto em mercados novos, como em novas maneiras de inovação em mercados já estabelecidos (GOFFIN; MITCHELL, 2010; SCHUMPETER, 1934).

A inovação é um processo através do qual um novo produto, técnica ou serviço útil é obtido a partir da geração de novas ideias e seu desenvolvimento (JORDÁ BORRELL, 2007). Que busca a solução para os problemas e torna-se útil para as pessoas, empresas ou sociedade (LYONS et al, 2007). Portanto, a inovação começa com a proposta e geração de ideias e termina com o uso e exploração comercial dos resultados (TONNESSEN, 2005).

Um processo de inovação é geralmente dividido em várias etapas, tais como: tomada de decisões, coleta de dados, estudo da situação atual, proposição das inovações, aplicações de testes, verificação dos resultados e alterações necessárias (MARÍN-GARCÍA et al, 2008a). Todos os tipos de inovações exigem pesquisa, com o objetivo do *know how* e implementação das inovações. O desafio da implementação é tornar as ideias em realidade através de processos voltados ao setor desejado e detalhamento do mercado.

Para Tidd e Bessant (2013) as tipologias das inovações ajudam na identificação de quando e onde novos mercados possam ser gerados e/ou aumentado e podem ser de quatro dimensões: a) Produtos e serviços- Tratam de mudanças nos produtos e serviços que uma empresa oferece; b) Processos- Tratam de como as mudanças vão ocorrer ou alterar os produtos e serviços; c) Posição- Trata do contexto em que os produtos e serviços serão ofertados ou introduzidos; d) Paradigma- Trata da mudança de paradigma nos modelos mentais que orientam a organização. Todas as dimensões da figura 1 referem-se como as inovações podem ser identificadas para cada organização e aplicadas na gestão de inovação.

Figura 1: Modelo dos 4 Ps da Inovação



Fonte: Joe Tidd, John Bessant, 2013.

Portanto, qualquer uma dessas dimensões em inovações pode ser posicionada em um aspecto de incremento, fazendo o que fazemos, mas melhores, até radical, fazendo algo completamente diferente e elas podem ser inovações autônomas ou elas podem fazer parte de uma arquitetura de um sistema ligado que traz muitos componentes diferentes em conjunto de uma forma particular (GOLFFIN; MITCHELL, 2010; TONNESSEN, 2005).

Esses dois pontos de vista iriam dar origem a uma classificação em função do nível e grau de inovação obtida.

A inovação incremental é um processo sistemático que tem sido bem planejado e organizado e que provoca algumas mudanças nos processos de produção e também nas práticas de trabalho, que por sua vez causam melhorias no desenvolvimento dos indicadores de desenvolvimento (MIRALLES INSA; MARÍN-GARCÍA, 2010). Ela não precisa de grandes investimentos e os gestores e técnicos das empresas são totalmente envolvidos (GARCÍA-SABATER et al, 2011).

A Inovação radical consiste na obtenção de algo totalmente novo (produtos, processos, tecnologia ou qualquer outro elemento), o que significa um grande avanço e provoca um impacto significativo no mercado e empreendedorismo (LEIFER, 2000). Este tipo de inovação, que foi inicialmente associado com estudo de laboratório é o resultado de uma pesquisa sistemática. Ela produz tais mudanças drásticas que quer nos mercados existentes



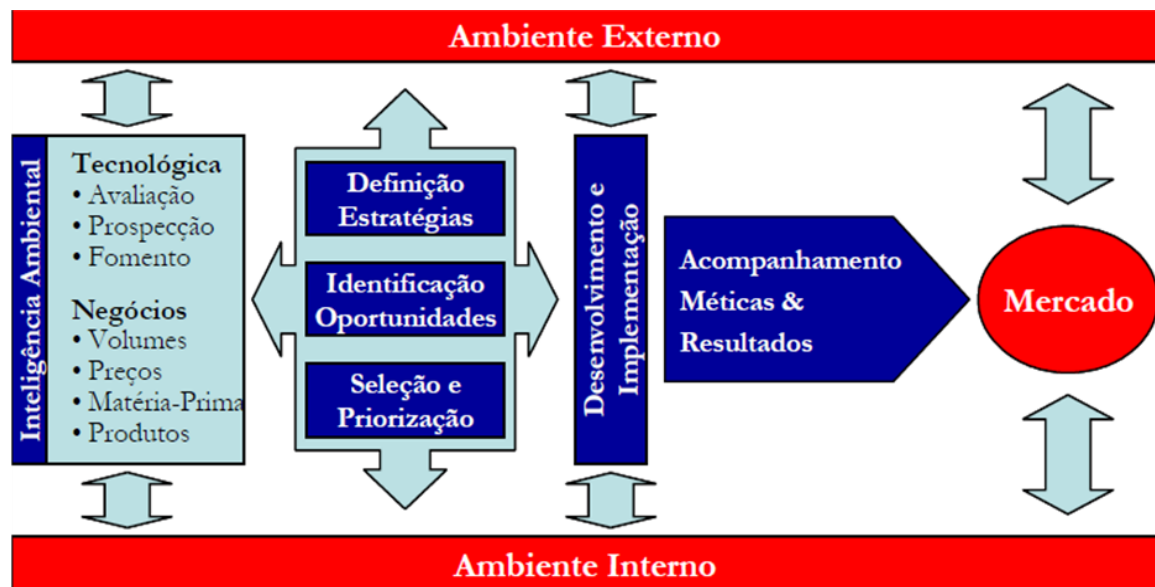
são transformadas ou outros novos são gerados. Essa inovação desempenha um papel muito importante no sucesso das empresas a longo prazo. (MCDERMOTT E O'CONNOR, 2002).

Modelos conceituais são primordiais para a construção de sistemas de gestão em qualquer área ou atividade. No caso da gestão da inovação, o grau de amplitude para aplicabilidade da inovação é grande, em termos dos variados modos que podem ser explorados, tanto em opções incrementais, quanto radicais.

Especificamente as chaves para inovações incrementais e radicais de sucesso, consistem quando as necessidades dos clientes são atendidas e as vantagens competitivas surgem (SOUTO, 2015).

Desse modo, a autora Longanezi (2008) propõe um sistema de Gestão de Inovação (SGI) adaptável às indústrias de conferências e convenções, e à realidade do mundo dos negócios ou empresarial. É composto por seis fases: inteligência, ambiental, definição de estratégias tecnológicas e de mercado, identificação de oportunidades, seleção e priorização, desenvolvimento e implementação, e sistema de avaliação e métricas de processos, conforme figura:

Figura 2: Modelo de Sistema de Gestão de Inovação



Fonte: Longanezi (2008).

O modelo proposto, segundo Longanezi (2008), relaciona as atividades de cada uma das etapas identificadas com o propósito de auxiliar as organizações dos mais distintos portes que pretendem implementar ou rever e avaliar sistemas de gestão da inovação já implantados, que busca integrar as atividades chave e boas práticas recomendadas na literatura para um sistema

de gestão, consideradas as dimensões críticas da inovação, e que ao mesmo tempo seja prático e adaptável à realidade do mundo empresarial. Seu diferencial está na classificação das atividades “inteligência ambiental” e “definição de estratégias” como estágios - normalmente contempladas no estágio de “priorização e seleção das ideias” em modelos existentes.

O destaque da “inteligência ambiental” se explica pelo papel central que ocupa no processo, permeando todos os níveis e atividades, e pelo alto risco de fracasso do sistema como um todo se negligenciada. Como se trata de uma atividade cuja gestão envolve considerável grau de complexidade e tempo, considera-se aqui que mereça uma coordenação dedicada – o que justifica seu status como um estágio do processo. A “definição de estratégias” por sua vez é a atividade que norteia todo o sistema de inovação dentro de uma organização – é a partir dela que as demais atividades devem ser conduzidas, o portfólio de projetos definido e as alianças realizadas. Embora não exija alta demanda de tempo e seja reconhecida como ponto crucial para o sucesso na inovação, não é raro a definição da palavra “estratégia” ser colocada em segundo plano, seja na sua definição, seja no seu acompanhamento. Dessa forma, buscando enfatizar a importância de uma definição adequada da estratégia de inovação para o bom funcionamento do sistema, destaca-se aqui seu papel enquanto estágio e não mera atividade. Os parágrafos seguintes são descritos por Longanezi et al (2008). Constituem de acordo com o modelo em seis fases e detalham todo o processo de sistema de gestão de inovação.

**Fase I:** A inteligência ambiental compreende a capacidade da firma de identificar e analisar tendências e competências de mercado, tecnologia e sociedade e em linhas básicas envolve as atividades de coleta, organização, análise e disseminação das informações e conhecimentos relevantes que facilitem o fluxo de desenvolvimento e o processo decisório da empresa.

A Organização deverá conhecer profundamente o ambiente interno e também as fontes externas devem ser exploradas. No ambiente interno o conhecimento de todos os setores e os intangíveis é imprescindível. Conhecer o ambiente externo compreende identificar as características que determinam a competitividade da empresa, prever a evolução dessas forças com o tempo e estabelecer parcerias nas cadeias produtivas em que atua ou pretende atuar no futuro.

A gestão das fontes externas é uma peça chave na engrenagem do sistema da inovação, pois, dependendo de como utilizada, pode influenciar sutilmente ou mudar drasticamente os negócios futuros e até mesmo a estratégia da empresa. Elas podem ser

subdividida em três atividades básicas: prospecção tecnológica, monitoramento da cadeia produtiva e busca de recursos de fomento à inovação.

A prospecção tecnológica e o monitoramento de mercado são atividades intimamente correlacionadas e incluem uma avaliação criteriosa sobre o estágio evolutivo das tecnologias próprias em relação às da concorrência direta, potenciais entrantes e produtos substitutos, as tendências tecnológicas de mercado e uma análise do possível impacto no futuro dos negócios envolvidos.

A busca por recursos de fomento à inovação tem natureza distinta das atividades anteriores, mas equivale em grau de importância, uma vez que pode acelerar o todo o ciclo de inovação de uma empresa a partir da captação de subsídios fornecidos em programas de incentivo à inovação.

A etapa da inteligência ambiental necessita ser administrada com extrema atenção, pois tem o poder de impactar várias das atividades do sistema de gestão da inovação. Sua condução deve ser direcionada pelo posicionamento tecnológico definido para atuação da empresa frente ao mercado, trazendo informações relevantes para identificação de oportunidades, definição e revisão da estratégia e gestão de portfólio em tempo real, de modo que sua evolução ocorra de forma integrada com o crescimento do conhecimento na firma.

**Fase II:** O gerenciamento da estratégia tecnológica deve ser coerente com a estratégia global da firma, ou seja, as escolhas resultantes das estratégias tecnológica e de negócios precisam convergirem. Além disso, a estratégia tecnológica considera aspectos como priorização de mercados, estratégias de produtos a seguir, fusões e aquisições de interesse, esta efetiva exploração dos recursos tecnológicos ajuda a firma a construir uma vantagem competitiva sustentável capaz de garantir a sua performance ao longo do tempo.

A evolução dos recursos tecnológicos da firma tornou-se um item de sua agenda estratégica. Em resumo, a estratégia tecnológica é o meio para se atingir a estratégia da empresa.

**Fase III:** A etapa de identificação de oportunidades se dedica às atividades de levantamento e análise de ideias, de forma a encaminhar o processo com o maior embasamento possível para a etapa de seleção.

Nessa fase ocorre um direcionamento de ideias para o negócio, não importa a quantidade de geração de ideias, mas as que vão atingir os resultados. A qualidade do material apresentado é função determinante para o sucesso do processo de inovação e depende do nível de criatividade aplicado na concepção da ideia.

O nível de criatividade de um indivíduo e outros fatores se afetam mutuamente, são eles: o conhecimento técnico e intelectual do indivíduo e gestão do conhecimento coletivo na organização; habilidade de pensamento criativo, relacionada às habilidades do indivíduo na solução de problemas; e motivação, que se refere a fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam a criatividade do indivíduo. Para que o ambiente se torne propício à inovação, a organização pode buscar o desenvolvimento desses fatores utilizando, se necessário, ferramentas que estimulem a criatividade.

Entre os critérios que podem ser analisados, destacam-se fatores como valor econômico e estratégico; recursos tangíveis e intangíveis requeridos; tempo necessário para o seu desenvolvimento e implementação; riscos envolvidos no desenvolvimento da ideia etc. Existem ainda várias ferramentas, dentro do planejamento estratégico que poderiam auxiliar neste processo. A mais comum de todas, e também a espinha dorsal de todas as outras é a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

**Fase IV:** A seleção e priorização é fator importante para a decisão no processo de inovação. Não importa a qualidade de um banco de ideias, se dele não forem escolhidas aquelas ideias de real valor. Para isto, é necessário que durante o processo decisório estejam disponíveis informações em quantidade e qualidade suficiente para seleção e priorização de projetos de inovação.

Os critérios de decisão podem ser baseados em técnicas quantitativas, com estimativas da viabilidade econômico-financeira dos projetos; ou qualitativas e subjetivas, quando os dados são insuficientes ou superficiais. Independente da abordagem utilizada, as metodologias sempre esbarram em obstáculos de diversas naturezas: dificuldades para quantificar os critérios definidores de prioridade; ausência de métodos para abordagem simultânea de fatores múltiplos; falta de reconhecimento explícito da subjetividade de fatores influentes na prioridade dos projetos.

Entre as ferramentas existentes para este fim, destacam-se os modelos de pontuação *scoring models* que incorporam à análise financeira, componentes relativos à probabilidade de sucesso, alinhamento estratégico, estágio do desenvolvimento e tipo de recompensas não financeiras para a empresa nos quais várias empresas se basearam para desenvolver suas metodologias.

A análise do portfólio envolve um grande número de dimensões: nível de alinhamento estratégico, impacto competitivo da tecnologia, retorno financeiro, retorno não financeiro, segmentos de mercado atendidos, tipos de plataformas tecnológicas, tipos de projeto, dispêndio em P&D, investimentos de capital e de marketing para exploração, etc.

Metodologias simples, como diagramas de bolhas, apresentam como atrativo a possibilidade de criação de mapas estratégicos e por vezes representações gráficas que facilitam a visualização e a tomada de decisão. Este estágio do projeto tem como responsabilidade a definição de um portfólio de projetos equilibrado e estrategicamente alinhado, que reflita efetivamente a estratégia de negócios da empresa. Tudo deve estar voltado para a análise de estratégia da empresa.

**Fase V:** O início do desenvolvimento ocorre apenas após a aprovação formal de uma ideia na fase de seleção. Embora este procedimento possa parecer óbvio, nem sempre é respeitado e pode significar a fronteira entre o sucesso e o fracasso de um sistema de gestão da inovação – uma vez que a etapa de desenvolvimento envolve uma aplicação maciça de recursos humanos e financeiros.

A maior concentração de atividades da etapa de desenvolvimento ocorre na P&D. Uma vez produzidos, os protótipos são analisados e seus resultados avaliados conjuntamente entre P&D e as demais áreas envolvidas para verificação de atendimento das expectativas - caso contrário o ciclo de desenvolvimento é reiniciado. Recomenda-se que os protótipos vencedores sejam submetidos a pesquisas com o consumidor para validação do conceito e redução de risco comercial por questões eventualmente não observadas pelo time de desenvolvimento.

É importante mencionar que a fase de desenvolvimento requer paciência, atenção e tolerância ao erro, e que se bem conduzida é uma das fases de maior potencial de aprendizado. Conhecimentos, exclusivos à firma, mas também a novas ideias – com realimentação do ciclo de inovação e aumento potencial do sistema. Quando o protótipo é aprovado segue para a fase de implantação do produto ou prestação do serviço, e o alvo torna-se o acompanhamento e controle na detecção de falhas e correções. Para melhores resultados, todos os interessados como fornecedores, clientes e usuários devem participar.

**Fase VI:** O processo de inovação normalmente é medido e avaliado em função das entradas e saídas do sistema, ou seja, pela relação dos esforços aplicados versus resultados obtidos. Para isso alguns medidores são utilizados para auxiliar na obtenção dos resultados.

O balance score, que se utiliza de alguns parâmetros, como geração de ideias operacionalização do processo; visão externa e alinhamento estratégico e financeiro na intenção de potencializar os processos internos e mensurar os resultados.

Outra ferramenta importante que pode ser utilizada na definição dos objetivos é o *benchmarking*, que compreende um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos concorrentes e empresas líderes de mercado.

Portanto, inovar é um sistema que deve ser adquirido e desenvolvido através de um processo de aprendizagem de determinada duração (DELGADO-VERDE et al., 2011).

Os itens que estruturam a organização nesse intuito são significativos na situação atual em que é cada vez mais frequente a enfrentar o desafio de melhorar a eficiência, e também é importante para dar uma resposta rápida às mudanças que estão ocorrendo (HYLAND et al, 2007; MIDDEL et al, 2007b.).

É necessária a compreensão de que a busca da inovação é o caminho para a melhoria das empresas, aumento da troca de informações, desenvolvimento das habilidades dos empreendedores e colaboradores para o uso dos novos conhecimentos e tecnologias. É meta constante para as firmas a obtenção de resultados com o atendimento das necessidades do mercado ao menor custo e a expectativa de qualidade.

No ambiente competitivo é indispensável criar e manter um sistema de inovação como estratégica essencial na prática e pesquisas nos mais variados campos da inovação.

## 2.2 INOVAÇÃO E TURISMO

Com o advento da globalização, a indústria do turismo vem sofrendo constantes transformações. Diante de novos conceitos e diversificadas organizações, são implantadas novas criações e elementos direcionados para promover o inovador, traçar o inusitado, para manter-se e conquistar um mercado de intensa competitividade.

De acordo com Hamel (2002), se as ideias são matéria prima para a inovação, então a gestão das ideias, que engloba a geração, a coleta, o desenvolvimento, a avaliação e a seleção das mesmas, passa a ser o núcleo da gestão de inovação.

A gestão de inovação no turismo visa desenvolver e dominar a tecnologia que será utilizada no desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Entre os tipos de inovação que são encontrados no turismo, a classificação de Hjalager (2010) em cinco categorias pode ser considerada adequada para fins analíticos.

A “inovação em produto ou serviço” consiste no desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou no aprimoramento daqueles já existentes visando acrescentar valor para os clientes e expandir a variedade de experiências ofertadas.

A “inovação em processo”, por sua vez, diz respeito ao desenvolvimento de tecnologias ou novas formas de organização que facilitam a execução das atividades do negócio. No caso da “inovação em administração”, o foco recai sobre o desenvolvimento ou atualização da forma como o negócio, a empresa, a rede de parceiros e os colaboradores são

organizados. Já a categoria “inovação em gestão” diz respeito ao desenvolvimento de novos processos ou tecnologias para gestão, por exemplo, de materiais, transações, informações e fornecimento como no uso de Internet marketing, no aprimoramento dos sistemas de aeroportos e outros sistemas de informações integrados sobre o destino.

A última categoria nessa classificação é a “inovação institucional” que engloba o desenvolvimento de novas estruturas de colaboração e regulação no destino, que redirecionem ou aumentem os negócios.

Para acompanhar a abordagem, a busca de novas tecnologias se estrutura no contexto e cria uma junção entre tecnologia e estratégia de desenvolvimento, pois a gestão de inovação se dá desde a decisão sobre a criação de novas tecnologias até transformá-las em produtos ou serviços novos. Segundo Dibrell *et al* (2008), para as grandes companhias sobreviverem na era da globalização, é preciso explorar novos mercados e desenvolver produtos e serviços inovadores.

Assim, a internacionalização no turismo também é fator evidente em termos de mercados, disseminação de conhecimentos e de produção para conhecer concorrentes ameaçadores e saber reinventar a gestão de inovação e criar estratégias de competitividade para o desenvolvimento de um turismo satisfatório (WILLIAMS E SHAW, 2011).

A gestão de inovação na atividade turística dessa maneira racionaliza a criatividade, organiza as relações dinâmicas e equilibradas entre o ambiente natural da tecnologia, relações humanas, suas expectativas e necessidades em todos os segmentos do turismo.

Elementos cruciais de capacidade de inovação no turismo são propostos por diversos autores que têm discutido vários fatores como determinantes da inovação em pequenas e médias empresas na indústria do turismo.

Com base em uma revisão da literatura relevante, que argumentam que os fatores-chave para a capacidade de inovação são (1) características empreendedoras, (2) redes, (3) desenvolvimento tecnológico e (4) o ambiente (OMERZEL, 2015).

A seguir serão apresentados estudos de investigação, mencionados anteriormente, elencados em quatro grupos relacionados e frequentemente discutidos como fatores-chaves para inovação no turismo.

**Características Empresariais:** O empresário e suas características é um fator de grande relevância para a inovação no turismo porque o empresário é instrumento de geração de ideias e oportunidades externas. O empreendedor tem a capacidade inovadora e pode mudar o sistema porque dele extrai a sua subsistência no mercado (AVLONITIS;

SALAVOU, 2007; KOELLINGER, 2008; MARCATI et al., 2008; TAJEDDINI, 2010; VACCARO et al., 2012; VOLBERDA et al., 2013).

**Redes:** São recursos necessários para geração de informações e criação de novas oportunidades (OMERZEL, 2015). Através das redes as empresas podem avançar na inovação interagindo com as diferentes partes interessadas (MIOTTI; SACHWALD, 2003). Alguns estudos recentes referem-se as redes como formação de clusters para o setor turístico e também influências nos processos de inovação (HJALAGE, 2010; SARVAN et al 2011).

**Desenvolvimento Tecnológico:** Tem como base a geração de ideias e inovações, e a tecnologia exerce papel crucial nesse desenvolvimento (BUHALIS, 2008). A tecnologia de uma empresa tem uma associação positiva com o desempenho da inovação (Huang, 2011) e segundo Dibrell et al. (2008) afirmou que a atividade inovadora tem de ser complementada por iniciativas de TI para melhorar o desempenho da empresa. As atividades de gestão de inovação no turismo também envolvem bases de conhecimentos e tecnologias, com atores de redes e inovação intensa, baseadas na criação de produtos e serviços que implementam TI e aplicações de telecomunicações inovadoras (ALDEBERT et al, 2011).

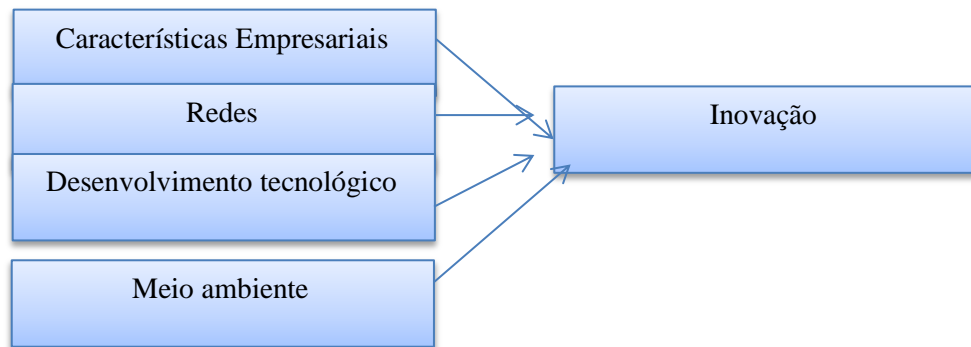
**Meio Ambiente:** Aborda o impacto das características ambientais em nível de inovação da empresa e são divididos em fatores externos e internos, esse último referindo-se as capacidades organizacionais (VICENT et al 2004). No entanto, ainda permanecem desconhecidas quais variáveis ambientais influenciam os esforços de inovação nas PME e de que maneira elas se incluem num modelo (OMERZEL, 2015).

Os fatores-chaves descritos direcionam a capacidade de inovação para o turismo, por essa razão, são consideráveis essas peculiaridades quando se mensura a inovação, pois a inovação de serviços difere de inovação em fabricação (MILES, 2003).

Desse modo, conforme o modelo proposto por Omerzel (2015) na capacidade de inovação para o turismo, que identifica as características empresarias da inovação no turismo, as redes que viabilizam a gestão de inovação, o desenvolvimento tecnológico e o ambiente inovador.



Figura 3: O modelo proposto para Capacidade de Inovação no Turismo



Fonte: Omerzel, 2015.

O modelo de Omerzel (2015), contribui para a gestão de inovação através da análise de todas essas peculiaridades.

A Capacidade de Inovação no Turismo através da ciência e tecnologia facilita o desenvolvimento do turismo. Porque o turismo depende de mudanças e capacidade de absorção do setor, que contribuam principalmente para à eficácia social e físico dos turistas, para redução de riscos e inovações em experiências turísticas (HJALAGER, 2015).

### 2.3 CENTROS DE CONFERÊNCIAS E CONVENÇÕES

A atividade evento tem como registro inicial o deslocamento realizado para os jogos olímpicos da era antiga, datados da era 776 a.C. Esse evento acontecia em quatro e quatro anos e possuía caráter religioso (SCHENIDER, 2004). O primeiro evento realizado denominado Congresso, aconteceu em 377 a.C. em Corinto, e reuniu os delegados das cidades gregas, que elegeram Felipe o generalíssimo da Grécia nas lutas contra a Pérsia. Com a queda do império romano e ascensão do cristianismo em 300 d.C. surgem os eventos religiosos como concílios e representações teatrais. Posteriormente surgem as feiras comerciais internacionais que preenchem o calendário internacional de eventos melhorando as condições de viagens e hospedagens (MATIAS, 2002).

Em 1913, na costa da Califórnia, foi aberto o pioneiro Centro “inaugural”, para sediar encontros universitários (BONONI, 2001). Como consequência, nos anos de 1960, surge o Arden House, afiliado à Columbia University, como o primeiro centro de convenções afastado da cidade, com boa aceitação por parte das empresas que necessitavam de espaços estruturados. Por volta dos anos setentas havia cerca de 15 centros de convenções localizados

na região nordeste dos Estados Unidos e dez anos depois centenas de outros semelhantes organizavam encontros mundiais (BONONI, 2001).

No século XX, EM 1922, emerge na Alemanha a sociedade Feira de Colônia, que possuía estrutura própria para organizar seus eventos, com área de exposições, instalações para Congressos e Convenções, capacitados para 12000 pessoas, salas de vídeos conferência, restaurantes, com 73000 lugares, estacionamento para 14000 veículos e um heliporto (BARBOSA, 2002).

Nos anos de 1980, surgiu nos Estados Unidos espaços para transmissão de grandes jogos e shows, denominados Arenas, inspiradas no modelo arquitetônico das antigas arenas Greco Romanas, com formas de colossais. Consequentemente essa criação incentivou outros países, conquistando a Europa, Oceania, Ásia e América na construção de novos espaços e modelos para os eventos (ANSARAH, 2001).

No Brasil, anterior a chegada da família real, eram realizadas algumas feiras, semelhantes às da idade média, a mais conhecida era a do Largo da Glória, no Rio de Janeiro, que originou num mercado e se transformou no modelo das feiras que ocorrem nos pavilhões de exposições atuais. Em 1940 ocorreu o primeiro baile de carnaval nos salões do hotel Itália e em 1923 inaugurado o hotel Copacabana Palace que até hoje sedia vários eventos. Após 1949, várias cadeias hoteleiras foram representadas no Brasil como Holiday In, Sheraton, Hilton, Marriot e Hyatt que investiram em instalações para diversos eventos (MATIAS, 2002). Contudo, em 1959 ocorreu o Congresso Brasileiro de Agência de Viagens e o país ainda não possuía centros de convenções, fazendo com que várias localidades construíssem espaços adequados para realizarem o evento marcando o início das atividades (MATIAS, 2002).

Os centros de conferências e convenções ou indústria de reuniões, como mais definido internacionalmente, têm alcançado uma posição no núcleo do turismo como um dos principais mecanismos de desenvolvimento do segmento. A indústria de reuniões promove a economia em geral, promove um maior gasto, reduz a baixa temporada, contribui para a promoção dos destinos, divulgação do conhecimento e potencializa a inovação e criatividade mundialmente (OMT, 2014).

As relações entre os países e conectividade tornou o mundo de negócios avassalador e no decorrer de três anos, foi gerado mais informações do que em todos os anos da história anterior da humanidade.

Em tal idade, o crescimento da indústria de encontros internacionais é inevitável, tanto para explicar o que está acontecendo como para conduzir a fase seguinte do ciclo de

conhecimento, até os impactos de curto prazo nas economias regionais não afetam o crescimento de forma considerável, causando apenas atrasos de alcance limitado, como o desenvolvimento mais rápido ou crescimento com níveis mais elevados de competitividade, mas as tendências profundas são inegáveis (OMT, 2014).

Conforme definido pela OMC, a Reed Travel Exhibitions, ICCA e MPI, "reunião" é um termo geral que se refere a atender um número de pessoas em um só lugar com o objetivo de organizar ou realizar uma atividade específica. O termo "reunião" e a descrição recém-nomeada e aplicado a uma reunião de 10 ou mais participantes para um mínimo de quatro horas no espaço.

Esses encontros consistem em convenções, conferências, congressos, feiras e exposições, incentivos, reuniões empresariais e de negócios e outras reuniões que atendem a critérios mencionados (MPI, 2014).

**A indústria de reuniões tem vários "pontos positivos", segundo o MPI (2014):**

- As reuniões em si são um grande negócio e desempenhar um papel importante no apoio a outras empresas;
- As reuniões promover o investimento, o comércio, comunicações e tecnologia;
- As reuniões de treinamento e desenvolvimento profissional comunidades locais através da criação de postos de trabalho e retenção de trabalho;
- É uma indústria "limpa" que promova a qualidade de Meio Ambiente;
- As reuniões incentivam e apoiam outros setores o negócio;
- As reuniões representam alta rentabilidade em termos de despesas por viajantes;
- As reuniões atraem especialistas internacionais;
- As reuniões criam e disseminam o conhecimento no mundo inteiro;
- As reuniões são comunidades descritas;
- As reuniões contribuir para a compreensão e cooperação global.

Diante da relevância para o setor, as organizações sistematizam conceitos e disseminam conhecimentos para todos que possam estar inseridos nessa indústria global, como segue o quadro abaixo que é um contributo universal para a compreensão do desenvolvimento do turismo para os centros de conferências.

Quadro 1: Recomendações e definições da Indústria de Reuniões.

Questões		Recomendações	Análise Racional
Nomeclatura para a industria.		Industria de reuniões.	Indústria de reuniões representa o lado da oferta e tem o apoio dos participantes chaves.
Objetivos das reuniões.		Para motivar participantes nas ideias, aprendizado, socialização e debates.	Objetivos mais comuns na indústria e academia.
Tamanho das reuniões.		Número mínimo de 10 participantes.	Muitas organizações de reuniões utilizam esse número mínimo de 10.
Reuniões locais.		Locais onde são pagos para o uso das reuniões.	Onde são contratadas as reuniões, ocorre contribuição econômica.
Duração das reuniões.		Quatro horas ou mais.	Uma duração mínima de 04 horas fornece um limite prático no escopo e escolha de dados.

Fonte: UNWTOO, 2005.

Essa indústria é um dos principais setores de desenvolvimento para destinos turísticos e, portanto, uma importante fonte de renda, emprego e investimentos estrangeiros. Além desses fatores positivos, os centros de conferências e convenções também oferecem oportunidades para compartilhar conhecimentos e criar contatos e contribui decisivamente desenvolvimento intelectual e cooperação regional.

Assim, alguns países e cidades já são líderes da indústria de reuniões. As regiões reconhecem o potencial dessa indústria por trazer benefícios econômicos, sociais e intelectuais, e se percebe que cada vez mais, países investem em espaços, exposições, estabelecimentos hoteleiros e de lazer para diversificar e obter vantagem competitiva na indústria de reuniões. E em resposta a relevância da indústria de reuniões, conforme o acordo de cooperação entre a OMC, a Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA), Reuniões Profissionais Internacionais (MPI) e Reed Travel Exhibitions, ocorre a iniciativa mundial da indústria de reuniões, que consiste em informes sobre a indústria de centros de conferências e convenções, é uma abordagem harmonizada na avaliação da contribuição econômica da indústria reuniões e sua relação com o turismo, com o objetivo de permitir comparações da evolução econômica a nível nacional e internacional e direcionar o segmento para os órgãos públicos e privados (OMT, 2014).

A atitude em investimentos dos governos e das comunidades determina o setor. Ambos controlam as principais decisões que determinam o futuro, incluindo questões como o investimento de capital em instalações de reuniões, investimentos em marketing e promoção reunião, o desenvolvimento da infraestrutura turística local, apoio das comunidades, a política

transportes e viagens (acesso em condições de concorrência) medidas de segurança nacional e internacional e políticas fiscais locais e nacionais (OMT, 2014).

Gestão e tecnologia nas áreas de reuniões afetam vários segmentos e prevalece a interação, participação constante e inclusão. Os espaços para os centros de conferências e convenções são plataformas de conhecimentos de pessoas e tradicionalmente, a interação é desenvolvida em espaços de reunião, tais como salas de exposições ou quartos reuniões, só que hoje os participantes não só interagem no espaço físico e reuniões, como também através de suas respectivas redes sociais e profissionais.

Essas integrações e participações não ocorrem apenas durante as sessões plenárias e técnicas; ocorrem a qualquer momento e de forma constante, em que os interessados possam participar na criação de conteúdos no âmbito das redes e espíer. Portanto, o desenvolvimento gradual e utilização das novas tecnologias oferecem muitas oportunidades para a indústria de reuniões, e um dos avanços tecnológicos mais fascinantes é a realidade aumentada e sobreposição de dados móveis (YEOMAN, 2013).

Os centros de conferências e convenções são influenciados pelos consumidores que desejam cada vez mais responderem aos seus interesses e lançá-los a tecnologias que propiciem participações em eventos frente aos negócios, amigos e redes em família. Para quaisquer futuros trabalhos em centros de conferências e convenções devem incluir tecnologia de ponta, inteligência e criatividade. Os “espaços vivos” hoje pela tecnologia incluem pessoas, equipamentos e dados (FELLITI; FIORE, 2012).

O uso da inovação nesses equipamentos gera novas tendências e integrações culturais dos povos (YEOMAN, 2012). Os países aumentam significativamente, a utilização de conexões de telecomunicações móveis e fomentam a interatividade nos eventos com o público interno e externo (YEOMAN, 2013).

Todos os instrumentos de inovação levam a novas formas de conhecimentos que os consumidores de mídias inteligentes e sociais dispõem nos eventos para compartilharem experiências (GLADWELL, 2002).

Os centros de conferências promovem a organização, promoção, venda e entrega de reuniões e eventos, produtos e serviços que incluam reuniões corporativas, incentivos empresariais, seminários, congressos, conferências, eventos convenções, exposições e feiras.

Incluem os estabelecimentos envolvidos, quer como atividade econômica primária ou secundária, dentro: A organização, promoção, comercialização e venda de congressos, conferências, convenções, seminários, exposições comerciais e feiras, e atividades de incentivo sejam como pacotes ou pacotes de serviços, sejam que consistem em serviços

específicos, incluindo a intermediação ou a gestão de reservas para quaisquer reuniões específicas relacionadas- serviços; a oferta comercial de instalações para conferências ou acomodações para a reunião de participantes ou expositores; os serviços auxiliares que são típicos ou necessários para a hospedagem, ou organização de reuniões, tais como pessoal, equipamento técnico, restauração, ou outros materiais.

Segundo a OMT (2014), são componentes do setor de reuniões para incluir nas indústrias de conferência e convenções: organizadores especializados em reuniões, os equipamentos com seus devidos espaços e as organizações de marketing de destino.

Uma abordagem mais ampla do conceito de setor de reuniões inclui todas as empresas da economia declarante, além daqueles descritos acima, que participam na produção de serviços que intervêm diretamente ou estão ligados à participação ou organização de reuniões, incluindo os serviços prestados aos participantes da reunião, expositores, e contratantes da prestação de serviços.

As empresas de prestação de serviços auxiliares, equipamentos, e pessoal que são usados na organização ou participação em reuniões incluem: acomodações, transporte e equipamentos técnicos, serviços de secretariado, serviços de restauração, alimentação e restaurante, serviços tecnológicos.

A produção de inovações é adquirida geralmente através de empresas de multimídias especializadas (SEBRAE-FGV, 2014) como exemplo estão a utilização de painéis de *led*, instalações de *telas touch*, pisos interativos, projeções mapeadas com ilusões visuais, utilização de dança que permite que o público participe do evento, conexões wireless rápidas, kit produção para resolver imprevistos, tecnologia de realidade aumentada 3 dimensões, vídeos acessados em tempo real por digitalização AR e dentre outras inovações e tecnologias surgidas.

Os centros de conferências e convenções se configuram um segmento de forte impacto econômico (BERNINI, 2009), por meio do qual os turistas de negócios estão dispostos a gastar mais dinheiro em um destino, por um serviço de melhor qualidade. Em suma, a indústria de reunião é para o turismo e economia um motor a potencializar-se, cada vez mais inovadora e mais profissional, em que todo o setor e cidadãos são beneficiados.

## 2.4 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA INDÚSTRIA DE REUNIÕES

O pressuposto do conceito de capacidade de absorção é que a organização precisa de conhecimentos relacionados antes de assimilar e utilizar novos conhecimentos. Estudos na

área da cognição e ciências comportamentais a nível individual justificam e enriquecem essa observação. A pesquisa sobre o desenvolvimento da memória sugere que o conhecimento prévio acumulado aumenta a capacidade para colocar novos conhecimentos na memória e assim o desenvolvimento da memória é o auto-reforço em que, quanto mais objetos, padrões e conceitos são armazenados nela, mais prontamente será uma informação nova sobre essas construções e mais fácil será o indivíduo utilizá-las em novas configurações (BOWER; ERNEST 1981).

Para as organizações analogicamente são necessárias aquisições de conhecimentos prévios para gerarem a capacidade de absorção e reconhecer o valor da informação nova externa, assimilá-la, e aplicá-la para inovadoras capacidades. Observa-se que, a capacidade de avaliar e utilizar conhecimentos externos está intrinsicamente ligada aos conhecimentos dos membros das organizações, que podem ter inclusive, uma capacidade de absorção diferente dos seus membros individuais, pela diversidade de conhecimentos dos indivíduos numa organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Dessa maneira, a capacidade de absorção pode ser melhor desenvolvida através de um exame das estruturas cognitivas que fundamentam o aprendizado. Nesta medida, o desenvolvimento da capacidade de absorção de uma organização dependerá do nível de capacitação de seus indivíduos e do exercício cumulativo. Assim, “a habilidade do conhecimento prévio relacionado confere uma capacidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la, e aplicá-la para fins comerciais” (Cohen; Levinthal, p. 128, 1990). Abemathy (1978) e Rosenberg (1982) notaram que através do envolvimento direto na fabricação, uma empresa é mais capaz de reconhecer e explorar novas informações relevantes para um determinado mercado ou produto.

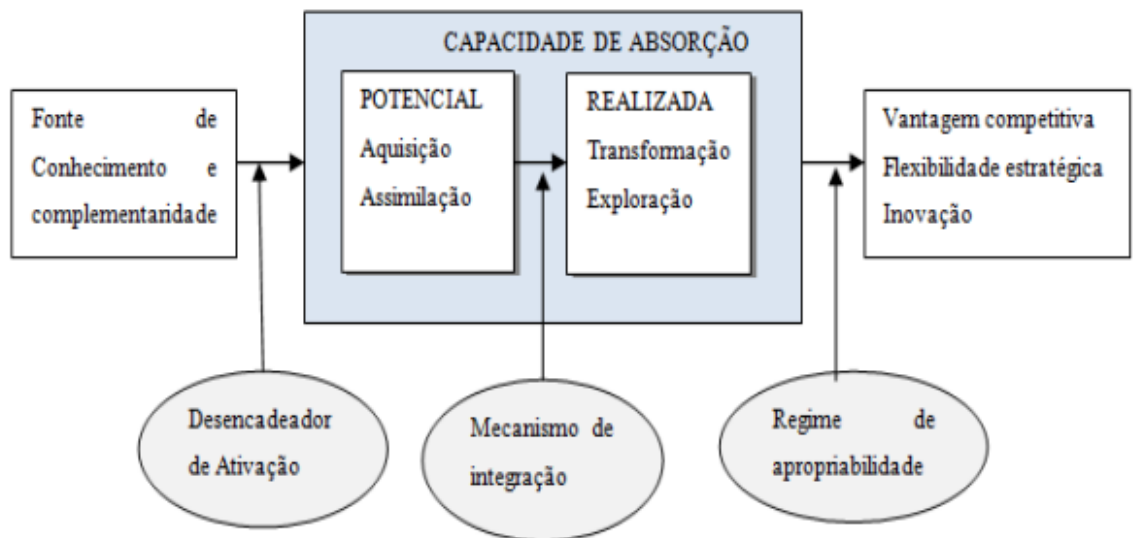
Experiência de produção fornece a empresa recursos necessários para reconhecer o valor de implementar métodos, reorganizar ou automatizar os processos particulares. As empresas também investem na capacidade de absorção diretamente, quando elas investem em treinamentos técnicos avançados.

Para Nelson e Winter (2002) a capacidade absorção refere-se não só à aquisição ou assimilação de informação de uma organização, mas também para a capacidade da organização para explorá-la. Portanto, a capacidade de absorção de uma organização não simplesmente dependerá de interface direta da organização com o ambiente externo, mas das aquisições e transformações internas.

Assim, A capacidade de absorção parece ser parte da decisão de cálculo de uma empresa na alocação de recursos para a atividade inovadora. Apesar desses achados, a capacidade de absorção é intangível e seus benefícios são indiretos.

Outros estudiosos como Lane e Lubatkin (1998) Lane; Koka; e Pathak, (2006) e Zahra e George (2002) têm reforçado a literatura tendo como referência a definição de capacidade de absorção de Cohen e Levithal (1990). No entanto, uma obra que contribuiu consideravelmente foi o modelo de capacidade de absorção sugerido por Zahra e George (2002). Esses autores criaram um modelo que é “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir capacidade dinâmica” (ZAHRA E GEORGE, p. 186, 2002). Tal definição proporcionou um novo modelo conforme mostra a Figura a seguir.

Figura 4: Modelo de Capacidade de Absorção



Fonte: Zahra e George (2002).

Os autores sugerem que o modelo seja compreendido através de duas naturezas e capacidades diferentes, mas que se completam na capacidade de absorção de uma organização ou empresa. As definições das naturezas e capacidades conforme Zahra e George (2002) são:

- 1) Natureza conforme a capacidade de absorção potencial é o conhecimento externo que a firma pode absorver e inclui a capacidade de aquisição e assimilação.
- 2) Natureza conforme a capacidade de absorção realizada é o conhecimento externo explorado e inclui a capacidade de transformação e exploração.



### **As capacidades de absorção:**

**1) Aquisição** - Essa dimensão de uma organização identifica e obtém os conhecimentos de fontes externas.

**2) Assimilação** - Capacidade de uma organização analisar, processar, interpretar e compreender o conhecimento externo adquirido.

**3) Transformação** - Capacidade de uma organização desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com o novo conhecimento adquirido e assimilado.

**4) Exploração**- Capacidade de uma organização incorporar os conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas para aplicação e o uso. Essa capacidade data origem a criação ou aperfeiçoamento de novos produtos, sistemas, processos, competências e estruturas organizacionais.

Cada dimensão exerce uma função distinta e complementar para suscitar a absorção de conhecimentos e sua influência nos resultados organizacionais (BARRIONUEVO, 2009). O modelo também destaca o papel dos gatilhos de ativação que são fatores de " encorajar ou obrigar uma empresa para responder a estímulos internos ou externos específicos " (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 193).

Assim, o desempenho dos negócios não competitivos ou inovação em outros lugares podem estimular uma gestão reação. A ativação desencadeadora natureza do gatilho irá afetar o vigor da reação e a natureza da pesquisa (ZHENG, YANG, 2015).

Mecanismos de integração social destacam a necessidade de compartilhar conhecimento dentro das organizações para potencial capacidade de absorção ser realizada e argumenta-se que as relações de poder dentro das organizações atuam como um fator de moderação importante na valorização e exploração de novos conhecimentos (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Regimes de apropriabilidades representam a dimensão final de extensões profundas da capacidade de absorção. Esses elementos referem-se à capacidade de uma organização para manter a competitividade, tornando difícil para os concorrentes imitar sua inovação (LAURSEN E SALTER, 2014).

Dessa maneira, várias empresas, mercados e segmentos podem implantar a capacidade de absorção com o intuito de mudanças, criações, progressos e inovações, inclusive o turismo e a indústria de reuniões, incluindo a investigação de base, a adoção e difusão de conhecimentos.

Conforme, Kline e Hindertje (2014) é intensa a interação das investigações da indústria do turismo e seus setores em termos de inovação e absorção de conhecimentos porque os fluxos estão intimamente ligados à economia através da prática compartilhada.

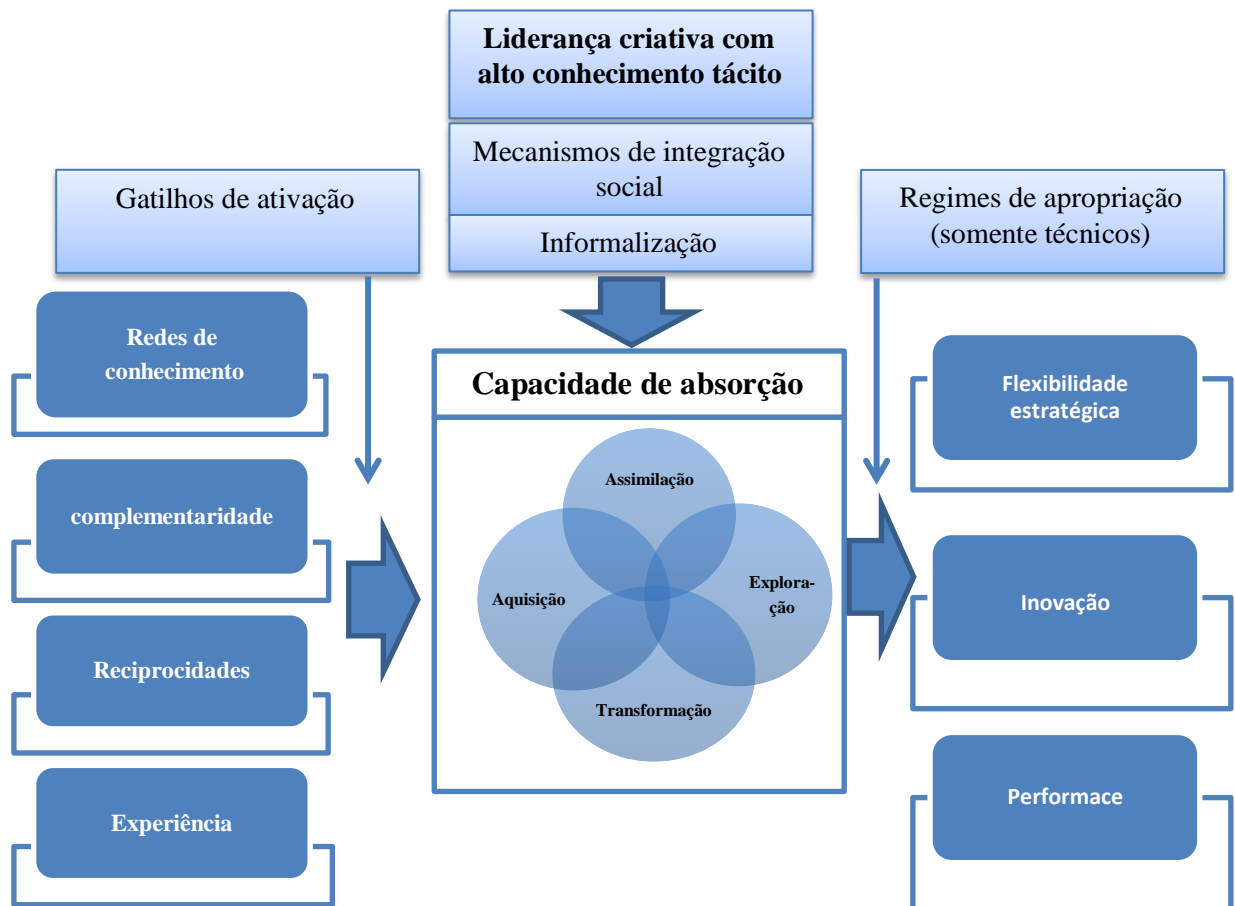
A capacidade de absorção, doravante a capacidade de absorção na indústria de reuniões é um dos temas mais recentes nas construções da pesquisa da inovação e turismo. É a noção de que a capacidade de adquirir, transformar e explorar o conhecimento externo gera vantagem competitiva (THOMAS; WOOD, 2015).

A ideia da capacidade de absorção ganhou atração no turismo (NIEVES; SEGARRA-CIPRES, 2015) e literaturas de gestão (HAU et al, 2013). Zahra e George (2002) utilizam uma série de evidências que mostram que formais meios de partilha de conhecimentos são geralmente mais eficazes do que os informais.

A capacidade de aprender a experiência do passado, juntamente com uma abordagem flexível para a gestão de recursos humanos, parece ir, de certa forma, explicar as diferenças de desempenho entre organizações ou diferenças temporais dentro da mesma organização (CHANG et al., 2013). Contudo, apesar do reconhecimento generalizado de que as relações sociais dentro da indústria de reuniões estão relacionadas com a capacidade de absorção, o entendimento é de que como o novo conhecimento é assimilado internamente e o papel dos atores individuais e as organizações continuam incompletas (HOTHO et al, 2012).

Surge então a proposta de um modelo de capacidade de absorção no turismo, por Thomas e Wood (2015), que contempla o modelo de capacidade de absorção segundo Zahra e George (2002) e outros elementos conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5: Um modelo de Capacidade de Absorção do Turismo.



Fonte: Thomas e Wood (2015).

O modelo conforme a figura, torna-se mais completo porque tem uma abordagem de integração com relação a outros modelos, e também é mais pertinente ao turismo pela interdisciplinaridade de conhecimentos.

O modelo segue aos conceitos anteriores, enfatiza a importância de fontes externas e a complementação de conhecimentos adquiridos pelas empresas.

A natureza relacional do conhecimento, que é enfatizada na literatura do turismo é confirmada pelas conclusões empíricas, e é reconhecido e a noção de reciprocidade introduzida como fatores que funcionam como antecedentes à capacidade de absorção na indústria de reuniões.

O modelo demonstra que a liderança é mais eficaz quando acompanhada de altos níveis de conhecimento tácito adquiridos com a experiência no setor. A natureza mais personalizada da gestão sugere que a criatividade entre os líderes também deve ser acentuada no novo modelo. Anderson, Potocnik e Zhou (2014) enfatizam a contribuição de liderança

individual para a criatividade e inovação, alguns dos quais poderiam ser utilmente prosseguidos na indústria de reuniões.

Uma cultura compartilhada de conhecimento dentro da empresa constitui uma dimensão importante de capacidade de absorção. Vega-Jurado et al (2008) estabelece uma distinção conceitual as práticas que permitam integração de conhecimentos dentro da empresa e a noção complementar de formalização que dirigem os funcionários da empresa, os mecanismos de integração social são vitais não só para a sua distribuição, mas especialmente para a sua transformação e exploração.

Destarte, o modelo proposto é uma lacuna para a complementação de um sistema de capacidade de absorção na indústria de reuniões em contextos organizacionais (THOMAS; WOOD, 2105).

### 3 MÉTODOS

#### 3.1 TIPO DO ESTUDO

O presente estudo possui estratégia de pesquisa exploratória-descritiva, apresentando natureza qualitativa com método de estudo de caso.

Na visão de Gil (1993) e Denker (1998), o estudo exploratório busca aprimorar ideias ou descobrir intuições. A pesquisa qualitativa permite a coleta de informações detalhadas sobre alguns casos específicos.

Uma pesquisa qualitativa que permite analisar os aspectos de mudanças e inovadores do turismo. Para Richardson (2008, p. 79) “a abordagem qualitativa, [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Dessa forma, infere-se que é possível o uso de múltiplas técnicas na abordagem qualitativa, sendo as mais utilizadas às entrevistas em profundidade e a análise de documentos. (DENKER, 1998; VEAL, 2011).

O método de estudo de caso permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais (DENKER, 1998).

O estudo de caso fornece informações aprofundadas e minuciosas sobre os processos de gestão de inovação no turismo para o Centro de Convenções de Natal e suas relações tecnológicas e sociais. Para tal, é necessário aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre sistemas (LIEBSCHER, 1999).

Por se tratar de um tema que apresenta um contexto teórico pouco explorado, pertinente se faz um exame dessa natureza com escopo de elucidar conceitos e ideias que colaborem com estudos posteriores, exatamente por se tratar de uma temática específica, na qual trata o estudo relacional da gestão de inovação com o turismo e os centros de conferências e convenções.

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2001, p.108), “a delimitação do universo da pesquisa consiste em explicar que pessoas ou coisas e fenômenos serão pesquisados”.

Como se trata de pesquisa com dados secundários e reais, a dinâmica da informação será de forma constante com a revisão de literatura e em *locus* coma investigação, observação e entrevistas.

A abrangência desta pesquisa serão os responsáveis pelos setores de gestão de inovação, gerentes em tecnologias da informação que possuam poder de decisões e responsabilidades na gestão da inovação dos centros de convenções de Natal e Fortaleza, como também os usuários dos equipamentos e participantes do sistema em diferentes departamentos.

A seleção de gestores, líderes ou especialistas técnicos da área é relevante para a precisão da pesquisa levando em consideração a gestão de inovação e todos os envolvidos no processo, uma vez que a escolha dos participantes foi em função do interesse do estudo e das condições e disponibilidade dos sujeitos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram realizados através da análise de dados, da produção de artigos científicos relacionados, *sites* oficiais de investigação do objeto de estudo bibliográfico, e através dos modelos testados, principalmente do modelo teórico da autora Longanezi (2008), por ser um modelo exploratório-descritivo e suas fases analisadas através do método estudo de caso.

Os dados coletados através do estudo de caso explicativo foram as associações dos modelos teóricos com as entrevistas in loco, e de como ocorre todo o contexto da gestão de inovação e como estão sendo organizados em termos de estruturas, e tendências inovadoras no centro de Convenções de Natal e no Centro de Eventos do Ceará, esse por ser o primeiro maior no nordeste e o segundo maior equipamento da América Latina.

O instrumento de coleta foi o roteiro de entrevista do modelo teórico de Longanezi (2008) e conseqüentemente o parâmetro para investigação no sistema de gestão de inovação dos centros estudados.

As questões abertas foram ordenadas conforme o escopo da pesquisa, direcionadas para o perfil dos entrevistados e aplicadas no período de outubro de 2014 a dezembro de 2014, nos dois centros de convenções investigados.

Os entrevistados do Centro de Convenções de Natal foram dois técnicos do setor de informática, denominados entrevistados A, sem especificações gerenciais, mas operacionais. O setor deles é o responsável por toda inovação e manutenção operacional dos eventos no centro de convenções.

O entrevistado do Centro de Eventos de Fortaleza foi um gerente em Tecnologia de Informação, denominado entrevistado B, com funções gerenciais e responsabilidades operacionais por toda a inovação e manutenção dos eventos no Centro de Eventos.

As entrevistas foram registradas em um gravador portátil, com o consentimento prévio dos entrevistados, e digitadas na íntegra, a fim de preservar o rigor e a forma espontânea da fala dos entrevistados. Para a realização das entrevistas, inicialmente, foram feitos contatos prévios por e-mail e por telefone, requerendo a permissão, bem como especificando os objetivos da pesquisa, o que permitiu o agendamento das mesmas e sua aplicação.

Segundo Lefèvre (2003), as entrevistas revelam que a pergunta ideal é aquela em que leva o entrevistado compreensível pelo sujeito entrevistador para apreender a informação desejada.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados da pesquisa por ser qualitativa, reflete no processo detalhado entre a investigação na coleta e a explicação dos dados.

A análise embasa-se sobre os fenômenos ou dados factuais, realizados através de dados secundários da pesquisa bibliográfica e documental (legislação, livros, artigos científicos, mídia digital e impressa.), como também de questionários semiestruturados e entrevistas dirigidas.

Os apêndices foram construídos baseados no roteiro de entrevista do modelo teórico de Longanezi (2008) de forma simplificada para que os participantes entrevistados entendessem cada fase analisada do modelo.

As fontes de evidências são geradas por meio de roteiros de entrevistas. Como suporte segue o roteiro de entrevista com as questões discursivas e adaptadas para os centros de conferências e convenções, consubstanciadas pelo modelo referencial em gestão de inovação para as empresas, de Longanezi (2008), que se encontra nos anexos deste estudo.

## **4 ANÁLISES DAS PROPOSTAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE INOVAÇÃO NOS CENTROS DE CONVENÇÕES**

Neste capítulo serão analisados os resultados de forma detalhada, com relação as respostas de cada objetivo pretendido, associando a análise de cada um com as entrevistas e também com as fases do modelo teórico.

No Centro de Convenções de Natal, A análise de gestão de inovação e turismo, foi elaborada através do modelo proposto por Longanezi (2008) e aplicação do roteiro de entrevista a dois técnicos do setor, denominados entrevistados A.

No Centro de Eventos do Ceará, a análise foi elaborada através de um roteiro de entrevista do modelo teórico aplicado, no centro de Eventos, ao gerente de tecnologia de informática, responsável pelo setor, denominado entrevistado B.

Para a capacidade de absorção do setor, também foi analisada a gestão de inovação do arquiteto do centro de convenções de Natal, responsável atualmente pelas reformas, denominado entrevistado C.

### **4.1 INTELIGÊNCIA AMBIENTAL E ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS DE MERCADO -SGI.**

A investigação da capacidade de inovação, os fatores de influências, a otimização de recursos e os planos estratégicos foram estudados nos centros de convenções e conferências de Natal e Fortaleza, nessas primeiras fases.

A gestão da inovação de Natal no Centro de convenções de Natal e no Centro de Eventos do Ceará habilita a capacidade inovadora para eles. Assim, a capacidade inovadora dos centros de conferências e convenções investigados, consiste nas análises de procedimentos organizacionais para obtenção de novos serviços ou processos.

Os fatores investigados nos centros de conferências e convenções na capacidade de inovação foram em termos de tendências, competências, propagações tecnológicas no desenvolvimento funcional e planos estratégicos para ordenar e alocar recursos para inovação.

Observa-se nos Centros investigados que as tendências inovadoras são as habilidades para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado turístico.



Necessidades de transformações tecnológicas na frente dos seus competidores para fornecer vantagem competitiva aos equipamentos e principalmente aos Estados e à inovação do turismo.

Para a inovação desses centros investigados, é necessário que os responsáveis exerçam lideranças transformadoras, que tornem os seus clientes mais conscientes da importância e do valor do trabalho inovador em prol do desenvolvimento turístico e inovador neles.

A intenção estratégica inovadora, nos centros analisados, é o grau em que eles estão dispostos a assumir riscos para favorecer a mudança, é o investimento radical ou constante no desenvolvimento tecnológico, para competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para o seu equipamento.

Para isso, é necessário, a propagação tecnológica no desenvolvimento funcional, que é a gestão de pessoas orientadas para a inovação desses centros, para prover o conhecimento e a concessão de liberdade de atuação desses empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos.

As metas e alocação de recursos a longo prazo para inovação dos centros estão relacionados com o desempenho de inovação e o comportamento inovador ao longo do tempo, e com a gestão estratégica da tecnologia no processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valores.

**O Centro de convenções de Natal, segundo os técnicos entrevistados, em termos Inteligência Ambiental e Estratégias Tecnológicas de Mercado-SGI, tem as seguintes respostas:**

**Conforme entrevistados A:**

Para as tendências em inovações o equipamento necessita de uma estruturação física que atenda melhor os clientes e o mercado. A estrutura física em tecnologia do centro não é avançada e na atual conjuntura é complicado ter até três eventos simultâneos, evita-se tal procedimento também porque a capacidade operacional é limitada pela quantidade de funcionários. Falta interesse para tal investimento.

A competência do centro é de uma administração geral e não existe uma gestão de inovação. Quem cuida da tecnologia gerencial e operacional são os técnicos, numa cultura de que o mais antigo é o “responsável”, a equipe conta com seis agentes composta por um especialista em incêndio e brigada, dois especialistas em eletroeletrônica, um especialista em

segurança do trabalho, um especialista ambiental e um administrador de empresas e o diretor executivo.

A disseminação tecnológica funcional é restrita, pois a motivação e criatividade são limitadas, executa-se o serviço com as ferramentas existentes. Não se tem uma gestão de pessoas direcionadas à inovação.

Com relação a metas, o objetivo do centro não é gerar lucro, mas sim fomentar o turismo no Estado e não possui um plano estratégico inovador.

A prospecção é no sentido de obras de desenvolvimento para melhoramento energético e automações, possui verba de 1 milhão de reais, porém o Estado até agora não se interessou em tais obras.

Está prevista uma reforma e aumento do Centro de Convenções, com a reforma, o Centro de Convenções de Natal passa a ser um espaço apto a receber grandes eventos.

A área construída será ampliada de 14 mil m<sup>2</sup> para 22,4 mil m<sup>2</sup>. A capacidade será de 10 mil pessoas, sendo que sete mil somente no novo pavilhão multiuso, que terá condições de abrigar vários tipos de eventos como congressos, feiras e exposições.

No caso para esse investimento, a alocação de recursos foi através do Ministério de Turismo, com aporte de R\$ 30 milhões.

O Ministério do turismo tem como objetivos o desenvolvimento do turismo de eventos em outras regiões do país, descentralizando o eixo Rio-São Paulo, para a liderança do Brasil no mercado.

**O Centro de Eventos do Ceará, segundo o gerente técnico entrevistado, em termos de Inteligência Ambiental e Estratégias Tecnológicas de Mercado-SGI, tem as seguintes respostas**

As tendências em inovações atualmente fazem o centro de eventos atender aos clientes e mercado pela versatilidade.

A tecnologia hoje é uma ferramenta que faz o centro atender em qualquer lugar dos seus espaços com fibras ópticas, com capacitação 10 vezes mais do que o cabo de rede e isso contribui para os eventos e para o turismo.

A competência do Centro de Eventos é da Secretaria do Turismo, mas a responsabilidade tecnológica é de uma autarquia do governo de Estado, a Empresa de Tecnologia do Ceará (ETICE). O Centro de Eventos possui uma gestão de tecnologia pelo governo, através da ETICE.

A disseminação tecnológica funcional é gerida pela autarquia em tecnologia e o responsável pela inovação no centro é um gerente e técnico em informática e lidera uma equipe para manter toda a estrutura sempre em boas condições, assim não possui gestor em inovação no centro, e a criatividade e autonomia de inovação é limitada, apesar de possuir uma gestão orientada à inovação por parte da autarquia.

As metas de longo prazo são planejadas pela ETICE e o centro prospecta criar um acesso de controle remoto para as empresas organizadoras dos eventos gerirem seus eventos de qualquer lugar. Atualmente a estrutura do centro está bem direcionada aos eventos.

A alocação de recursos e os investimentos em inovação são programados pela ETICE que está sempre buscando através do Governo do Estado e do Governo federal recursos para melhoramentos no equipamento. Repassamos as necessidades para a autarquia e/ou Secretaria do Turismo.

### **O Centro de Convenções de Natal e a Inteligência Ambiental do SGI:**

Não possui atividades de coleta, organização, análise e disseminação das informações e conhecimentos. A gestão de inovação é ausente e as capacitações internas são conduzidas pela administração geral e as informações funcionais são repassadas de um funcionário para outro.

As ferramentas existentes na comunicação são através de reuniões no ambiente normal de trabalho. As informações são incentivadas pela internet, com relação a conhecimentos didáticos.

Não possuem mapeamento de competências em gestão de inovação, A identificação de talento interno é pela experiência dos técnicos, os mais novos se alinham para conhecimento e funcionamento da estrutura do centro de convenções de natal.

A concorrência é imperceptível mesmo diante de tanta precariedade e a previsão de tecnologias é feita pela administração geral, com auxílio de um engenheiro responsável e um arquiteto.

O Centro trabalha em parcerias com parceiros que são os clientes e os prestadores de serviços. Os canais com os parceiros são através da *internet*, *e-mails*, e também contato direto.

O uso da lei de incentivo a inovação é utilizado para alocação de recursos junto ao governo estadual e federal.

### **O Centro de Convenções de Natal e as Estratégias de Mercado e Tecnologia do SGI:**

O Centro de convenções de Natal não possui um alinhamento estratégico global com a estratégia tecnológica, porque no contexto organizacional não ocorre a capacidade em inovação.

A disseminação tecnológica não é claramente definida e estratégia corporativa e não existe planejamento estratégico com relação à inovação. O comitê responsável é a administração geral do centro de convenções, e é inexistente. De acordo com alguma necessidade se controla especialistas;

A plataforma tecnológica existente atende a funcionalidade básica e quando necessário para certos eventos, as empresas organizadoras contratam prestadores de serviços para locação de outros equipamentos e recursos.

A cultura organizacional não estimula o empreendedorismo, até porque o centro de convenções passou 16 anos sendo administrado por uma cooperativa de hoteleiros, que não tinha a visão de lucro para o equipamento, mas sim de desenvolvimento para o turismo.

### **O Centro de Eventos do Ceará e a Inteligência Ambiental do SGI:**

Possui atividade de coletas, organização e disseminação e conhecimentos que se dá pela autarquia responsável pela inovação.

As capacitações internas são promovidas pelas autarquias e preza pela inovação e bom funcionamento tecnológico do Centro, através de recursos do Governo Estadual, Governo federal e parceiros interessados no desenvolvimento do centro e do turismo.

Os mecanismos formais através de redes internas e também de reuniões para procedimentos técnicos são constantes pelo setor de tecnologia e informática.

O mapeamento para gestão por competência não existe, porque não há um gestor em inovação para tal competência. A identificação e uso de talentos internos é elaborada pela administração de recursos humanos e confirmação das habilidades pelo setor de inovação.

Sistematicamente é feito análises nos equipamentos de tecnologia para o seu bom funcionamento previsão de outros mais modernos para substituição.

O centro de Eventos do Ceará trabalha com as partes interessadas, clientes e prestadores parceiros, e protege o seu capital intelectual através da confiabilidade dos seus serviços e sua estrutura.

Os canais de comunicação através da internet e banco de dados pessoal.

A lei de incentivo é utilizada para o bom funcionamento do centro de Eventos e obtenção de recursos.

### **O Centro de Eventos do Ceará e as estratégias de Mercado e de Tecnologia do SGI:**

O Alinhamento estratégia global com a estratégia tecnológica ocorre através da gestão tecnológica da autarquia ETICE e o setor de informática do centro de Eventos.

As estratégias são repassadas e disseminadas para a gerência do setor tomar as providências, atender as mudanças ou executar as implementações tecnológicas.

Desconhecimento de comitê responsável por estratégia tecnológica de acordo com o gerente de tecnologia e informática;

A estratégia é revisada pela gerência que informa quando tudo está em funcionamento correto.

O posicionamento estratégico do Centro de Eventos em relação à inovação é funcional e atende as tendências tecnológicas nesses equipamentos.

A plataforma tecnológica atende as necessidades dos eventos atuais, porém sempre é considerada a possibilidade de novas aquisições tecnológicas para o Centro de Eventos.

### **Quadro comparativo entre o Centro de Convenções de Natal e o Centro de Eventos de Fortaleza com relação ao Sistema de Gestão e Inovação- SGI**

Quadro Comparativo I - Inteligência Ambiental e Estratégias Tecnológicas de Mercado- SGI

<b>Objetivos</b>	<b>Centro de convenções de Natal</b>	<b>Centro de Eventos do Ceará</b>
Capacidade Inovadora	Ausente	Presente
Tendências tecnológicas	Ausente	Presente
Disseminação Tecnológica Funcional	Ausente	Presente
Metas ou planos estratégicos em Inovação	Ausente	Presente
Alocação de Recursos e Investimentos	Presente	Presente

Desse modo observa-se que em termos de gestão de inovação o centro de convenções de Natal ainda permanece fora do contexto organizacional, e o centro de Eventos do Ceará apesar de não possuir um gestor de inovação, possui a orientação da gestão de inovação através da autarquia ETICE e do setor de informática e tecnologia do Centro de Eventos.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE E SELEÇÃO DE PRIORIZAÇÃO – SGI

As análises das identificações de oportunidades, os envolvidos e as gerações de ideias dos centros de convenções estudados, demonstraram os níveis de ações para obtenção da inovação.

As pessoas que compõem a empresa são componentes essenciais por todo esse processo criativo.

A análise dos envolvidos com o sistema de inovação afeta a compreensão de como será gerido o processo criativo e quais as oportunidades serão geradas pelos membros dos equipamentos.

As influências dos envolvidos como clientes, fornecedores e marketing, irão influenciar também na seleção e priorização de ideias por parte deles e todos irão motivar a gestão da inovação para o turismo nos centros de convenções de Natal e de Fortaleza.

Os gestores devem compreender o que é a inovação, como geri-la e como motivar os colaboradores. Cada departamento ou equipe deverá ter um especialista em Inovação. Este papel deve ser encarado como uma oportunidade de promoção na carreira e de recompensas pelo esforço e resultados.

Outro fator importante identificado é a criação de uma cultura inovadora, e ter líderes com capacidade e empenho para alcançar o sucesso nos centros de convenções investigados.

Os funcionários dos centros de conferências e convenções são o coração do sucesso na prestação de serviços. Através deles surgem as ideias, conceitos, especificações que resultarão em inovações bem sucedidas. Porém, às vezes devido à cultura ou até uma certa zona de conforto, percebe-se até uma certa resistência.

A inovação dos equipamentos deve também envolver todos os setores para diminuir riscos e gerar oportunidades com a finalidade de superar as expectativas e demandas dos clientes.

Assim, os centros de convenções estudados para participarem na inovação e turismo, e participem da economia, não será possível sem inovação.

Um dos desafios para eles é a constante preocupação com a percepção do consumidor com os produtos ou serviços ofertados, para isso, é necessário a busca da tecnologia avançada, que proporcione ao consumidor um produto inovador e desejado.

Desse modo, os envolvidos na gestão de inovação dos centros, devem estar inseridos num contexto de uma cultura organizacional voltada à inovação, através de valorização de talentos internos, autonomia funcional para criatividade e iniciativa e capacidade para o trabalho em grupo.

**O Centro de convenções de Natal, segundo os técnicos entrevistados, em termos de Identificação de Oportunidade e Seleção de Priorização do SGI, tem as seguintes respostas:**

**Conforme entrevistados A:**

Os envolvidos que atuam na busca de inovação para o Centro de Convenções de Natal no contexto organizacional, são os funcionários do quadro técnico existente. Trabalha-se na captação de ideias através do conhecimento intelectual individual e também do conhecimento externo, mas a motivação e autonomia criativa são limitadas.

Outra forma de mapear oportunidades é com outras fontes externas através de fornecedores e parceiros prestadores de serviços. Outro envolvido no interesse da inovação no equipamento é o *convention bureau* de Natal, uma associação com o objetivo de captação e fomentação em eventos para o Centro de Convenções de Natal. Assim, a divulgação e qualidade do material apresentado são aspectos importantes para a identificação de oportunidade para o turismo.

A identificação de oportunidades pelos envolvidos no Centro de Convenções de Natal é criteriosa para evitar os riscos e fracassos por falta de precisão e informação inadequada.

Por isso, a seleção e priorização das ideias são as necessárias para o desenvolvimento e estrutura do Centro de Convenções de Natal. São analisados critérios de viabilização econômica e financeira e comprovada necessidade da inovação para os eventos; e planejamento da diretoria do centro de convenções.

O Centro de Eventos do Ceará, segundo o gerente técnico entrevistado, em termos de sistema gestão da inovação tem as seguintes respostas:

Os envolvidos na gestão de inovação do Centro de Eventos são a Empresa de tecnologia e Informática do Ceará, a administração geral do centro e a gerência em tecnologia do Centro de Eventos com seu quadro técnico. Dessa forma trabalha-se em prol de uma estrutura tecnológica versátil e funcional inovadora através de investimentos em cursos de

aprendizagem que habilitam e reciclam funcionários e habilitam os membros para competência técnica e inovadora.

Os parceiros, fornecedores e prestadores de serviços estimulam a criação de novas oportunidades quando identificam as suas necessidades no Centro de Eventos.

O centro procura estar atento ao mercado e aos serviços ofertados pela categoria na busca da vantagem competitiva e desenvolvimento econômico e turístico. O centro procura estar em contato com outros líderes de mercado para construção de processos criativos.

Na seleção e priorização de inovação é direcionada a necessidade dos eventos e clientes, então toda priorização de ideia é focada no público alvo/ cliente do Centro de Eventos. Portanto, incluem-se os recursos tecnológicos de ponta, a qualidade e tipo de material utilizado, conhecimentos técnicos individuais e coletivos dos funcionários e o processo criativo que existe sob a orientação da autarquia.

#### **Centro de Convenções de Natal conforme a Identificação de Oportunidades do SGI:**

A cultura organizacional do Centro de Convenções não é inovadora, não existindo plano de avaliação de desempenho para objetivos em inovação e o clima da organização não é propenso ao desenvolvimento de novas ideias.

O processo de captação de ideias não contempla um banco de dados de ideias, ou planejamento estratégico, e os setores de informática são os que captam ideias e as analisam de acordo com as necessidades que surgem.

As principais fontes de ideias são as necessidades dos eventos que acontecem no dia a dia, e através da rotina de trabalho ocorrem os registros para as novas ideias e necessidades dos clientes e fornecedores por contato direto no centro de convenções, pessoalmente ou e-mail.

O *feedback* formal é através de reuniões entre os funcionários do Centro de convenções de Natal e o controle e disciplina são vistos como procedimentos, não possuindo estímulo a criatividade. Desse modo, os funcionários exercem a atividade em inovação como manutenção básica do centro apenas.



### **O Centro de Convenções de Natal conforme a Seleção de Priorização do SGI:**

A seleção e Priorização de informações são coletadas no funcionamento normal do centro e na ocorrência e organização dos espaços para eventos, sendo assim as avaliações de novas ideias não seguem uma metodologia pré-definida.

Os projetos mais contemplados são os estruturais e de manutenção do centro de convenções e não existe um comitê de avaliação para levantamentos e priorizações de ideias. O processo decisório é moroso para seleção de projetos, pois depende do Estado. Os critérios são os de necessidade e viabilização econômico-financeira, mas todas as informações são consideradas para a seleção e priorização de ideias porque as inovações se caracterizam mais como incrementais. Existe tolerância a erros, pela precariedade do planejamento.

### **O Centro de Eventos do Ceará e a Identificação de Oportunidades do SGI:**

A captação de ideias e análise é elaborada pelos envolvidos na ETICE, na administração geral do Centro de Eventos, juntamente com a gerência de tecnologia do equipamento;

O processo contempla planejamento estratégico para captação e formação de ideias e as principais fontes de ideias são as que surgem para atender as necessidades dos eventos. Outras captações são feitas através dos clientes e parceiros por meio de sugestões e reclamações.

O processo formal através de comunicação interna, reuniões e *networks*. Existem programas formais de reconhecimento ou recompensa e análise dos objetivos em inovação. Os aspectos culturais são respeitados na inovação, como por exemplo, a arquitetura do prédio reflete uma rede de pescadores.

A organização dissemina uma cultura inovadora e o seu controle da disciplina é aceito como meros mecanismos burocráticos, tornando o clima organizacional naturalmente propenso à inovação. É comum o sentimento participativo inovador.

### **O Centro de Eventos do Ceará conforme a seleção e priorização do SGI:**

O levantamento de informações sobre ideias é sistemático e voltado para a funcionalidade dos eventos. A avaliação de ideias não segue uma metodologia pré-definida.

O perfil dos projetos contemplados é técnico e de manutenção e os critérios são financeiros e de qualidade na prestação de serviço do Centro de Eventos.

O alinhamento estratégico com os projetos é requisito para a implementação deles e a avaliação de custo e benefícios é elaborada nos projetos.

O portfólio contempla inovações incrementais e também a longo prazo, como um planejamento de uma inovação com custo mais alto, existe a tolerância ao erro, mas procura-se calcular sempre.

O processo decisório é moroso em alguns casos, porque depende da autarquia ETICE do Estado do Ceará e tem-se alguns trâmites burocráticos.

### **Quadro comparativo entre o Centro de Convenções de Natal e o Centro de Eventos de Fortaleza com relação ao Sistema de Gestão e Inovação- SGI**

Quadro Comparativo II - Identificação de Oportunidade e Seleção de Priorização- SGI

	Centro de convenções de Natal	Centro de Eventos do Ceará
Capacitação e análises das Ideias dos envolvidos	Presente	Presente
Fontes externas de Mercado (Outros <i>stakeholders</i> )	Presente	Presente
Habilidades criativas	Presente	Presente
Motivação	Ausente	Presente
Crítérios de Seleção E de priorização das ideias	Presente	Presente

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dessa maneira, infere-se que a gestão de inovação e a criatividade caminham juntas e seja qual for a fonte de ideias, são necessárias estratégias para identificar, selecionar e definir recursos para a construção inovadora dos centros de conferências e convenções.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTRICAS- SGI

A análise da operacionalização de inovação e métricas realizadas nos centros de convenções de Natal e de Fortaleza é estudar a compreensão do trabalho e ideia a ser introduzida, seja uma inovação incremental, radical ou de processos.

O desenvolvimento e a implantação de métricas nos equipamentos, necessitaram de indicadores adequados para a análise da gestão de inovação, mas tolerante ao erro para ser um potencial aprendizado.

Foi necessário também uma análise baseada em bons princípios de gestão de projetos, gestão de conhecimentos, gestão das partes interessadas, e gestão de riscos, para elucidações das atividades chaves a serem desenvolvidas nos centros.

É fundamental o desenvolvimento de uma solução geral que gerencie o processo de inovação a partir de ideias até a implantação, e que abasteça os principais gestores com o nível de visibilidade e controle que eles precisam, para avaliação sistemática dos resultados e estágios de desenvolvimento dos projetos, em todas as etapas do SGI.

A medição da inovação nos centros de conferências e convenções é avaliada pelos fluxos de entradas e saídas dos eventos. Contudo não são visíveis apenas essas medições.

É necessário o entendimento de todo o processo em inovação de maneira similar à proposta do *balanced score*, que é uma ferramenta de elaboração de medidas financeiras e não financeiras que possibilita estratégias a serem implantadas. Sua representação gráfica, associada a causa e efeito, cria disseminações para toda organização.

**O Centro de convenções de Natal, segundo os técnicos entrevistados, em termos de Desenvolvimento e Implementação de Métricas- SGI, tem as seguintes respostas:**

**Conforme entrevistados A:**

A operacionalização do Centro de Convenções é precária se for ocorrer até três eventos simultâneos, caso contrário o desenvolvimento e implementação ocorre tranquilamente quando é apenas um evento. No espaço é locada a estrutura de mobília e equipamentos de telões, projeções e dimerização própria do pavilhão Morton Mariz, que é um jogo de luz. Para operacionalização também se conta com cabo de rede 100% *wi-fi*.

O desenvolvimento interno dos eventos é executado pelo quadro funcional técnico em informática, como a implementação e ocorre uma dinâmica entre os outros setores quando necessária.

Os prazos e orçamentos são rigorosamente observados para a consecução dos projetos executados pelo centro de convenções de Natal e são respeitados os contratos com os parceiros para a boa manutenção e qualidade dos eventos.

Ocorrem terceirizações quando algo novo é solicitado e não se tem a competência para executar.

As mensurações de resultados dos eventos e o uso de indicadores é elaborado pela diretoria executiva, isso não nos compete.

A visão externa é sempre priorizada para o bom funcionamento dos eventos, assim os clientes, parceiros, fornecedores, organizadores, são todos importantes no processo de construção dos eventos.

**O Centro de Eventos do Ceará, segundo o gerente técnico entrevistado, em termos de Desenvolvimento e Implementação e Métricas, tem as seguintes respostas:**

**Conforme entrevistado B:**

A operacionalização do centro no desenvolvimento e implementação de tecnologia e inovações é elaborado pelo setor, que desenvolve até 43 eventos simultâneos, através do gerenciamento de 36 salas multiuso, 8 pavilhões com cada ambiente preparado para receber a tecnologia por parte dos organizadores dos eventos. Cada ambiente possui rack distribuidor para viabilizar a parte elétrica e informatização para os eventos.

A implantação tecnológica nos eventos faz o centro atender em qualquer lugar com fibras ópticas, dez vezes mais do que o cabo de rede. Contribui em larga escala para os eventos concomitantemente e para o turismo.

Existe uma interação entre os departamentos quando necessária, mas a responsabilização do SGI é da gerência em tecnologia.

São criadas equipes multifuncionais para os projetos quando ocorre uma demanda maior de eventos simultâneos.

O plano de desenvolvimento do centro de Eventos contempla os objetivos e métricas para operacionalização.

O desenvolvimento e a implementação são eficazes com relação a prazos e desenvolvimento de projetos.

Os índices de retorno financeiro são elaborados pela administração financeira em consonância com a ETICE.

Os resultados da operacionalização do equipamento são mantidos em nosso banco de dados e contribui como acertos para eventos futuros.

### **O Desenvolvimento e Implementação do Centro de Convenções de Natal e o SGI:**

Com relação ao ambiente ocorre o desenvolvimento e implementações que são repassadas.

As interações ocorrem por reuniões e desenvolvimento cotidiano dos funcionários do Centro de Convenções de Natal. Não há constituição de equipes multifuncionais, mas sim uma equipe apenas multifuncional, o quadro de funcionários é pequeno, e quando o projeto é específico a outras áreas, terceiriza-se o serviço. A flexibilidade ocorre para atender as necessidades dos eventos seja no planejamento ou execução dos desenvolvimentos;

O plano de desenvolvimento contempla os objetivos e métricas dos projetos. A velocidade no desenvolvimento dos projetos pode ter morosidade pela ausência de recursos geralmente.

As questões relacionadas ao ambiente externo se desenvolvem com sucesso. As alianças existem com as associações de classes do setor turístico e principalmente do segmento de evento.

O relacionamento com parceiros é bom, mantem-se um cadastro de prestadores de serviços e organizações de eventos. Existem terceirizações de pesquisas para projetos específicos, como ambientais, por exemplo.

### **As métricas realizadas no Centro de convenções de Natal e o SGI:**

Os indicadores se baseiam na relação de entradas e saídas financeiras do Centro de Convenções de Natal. O índice financeiro para avaliação de retorno é de responsabilidade da diretoria e os resultados são analisados também pela diretoria.

A geração de ideia se formaliza quando é emitido relatório sobre a aceitabilidade e evolução para os clientes dos eventos. A visão externa é sempre contemplada e nesse aspecto então ocorre o alinhamento estratégico

A operacionalização é cuidadosamente estabelecida no prazo, ocorre a implementação dentro dos prazos e orçamentos, um implica no outro.

Os resultados são divulgados através de reuniões com os membros do equipamento e os resultados são registrados para consultas futuras, mas o acesso é da diretoria executiva, e ao setor de informática é direcionado mais a implementação.

### **O Desenvolvimento e Implementação do Centro de Eventos do Ceará e o SGI:**

O ambiente interno é direcionado à inovação e ocorre interação entre os departamentos e áreas da empresa em prol do desenvolvimento dos eventos. Existe a constituição de times funcionais de acordo com a quantidade dos eventos, como podem ocorrer até 43 eventos simultaneamente, isso é muito comum.

A flexibilidade ocorre dentro dos planejamentos para atender os eventos.

O plano de desenvolvimento contempla os objetivos alinhados com as medidas necessárias para realização dos eventos. A velocidade no desenvolvimento dos projetos é eficaz, o processo é centralizado na gerência, mas não é rígido.

O ambiente externo impulsiona a qualidade dos eventos e serve de orientação do mercado atuante. As alianças são com as organizações de eventos e parceiros prestadores de serviços, todos trabalham para o desenvolvimento das reuniões, as alianças surgem do próprio segmento.

A terceirização ocorre constantemente quando é necessário profissionais ou serviços específicos.

### **As métricas do Centro de Eventos do Ceará e o SGI:**

Os indicadores financeiros para medir a avaliação do sistema de inovação são de responsabilidade do setor financeiro e autarquia ETICE.

A geração de ideia e qualidade e respostas das inovações, como também de todo o serviço e projetos ocorrem continuamente.

A operacionalização é eficiente com os prazos estabelecidos, corre-se muito para isso e os orçamentos devem ser cumpridos para o funcionamento correto;

O alinhamento estratégico com as necessidades dos mercados é constante. Os índices financeiros são de aplicabilidade do setor financeiro.

Os resultados de todas as implementações e operacionalizações são formas de aprendizado e eles são registrados para consulta futura no nosso banco de dados.

### Quadro comparativo entre o Centro de Convenções de Natal e o Centro de Eventos de Fortaleza com relação ao Sistema de Gestão e Inovação- SGI

Quadro Comparativo III- Desenvolvimento e Implementação e MétricaS- SGI

	Centro de convenções de Natal	Centro de Eventos do Ceará
Domínio das Ideias para Desenvolvimento e Implementação	Presente	Presente
Fontes externas de Mercado (Outros stakeholders)	Presente	Presente
Terceirizações	Presente	Presente
Avaliação de resultados	Ausente	Presente
Utilização de Indicadores	Ausente	Ausente

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

#### 4.4 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NA INDÚSTRIA DE REUNIÕES

Nesse resultado foi analisada a capacidade de absorção do Centro de Convenções de Natal, segundo as fases do modelo proposto por Thomas e Wood (2015) e a entrevista com o arquiteto do Centro de Convenções de Natal, denominado entrevistado B.

##### **Conforme o entrevistado B:**

O projeto de reforma e ampliação do centro de Convenções de Natal proporcionará Inovação ao centro porque é um projeto multidisciplinar com outros setores do Centro de Convenções de Natal e melhorará toda a infraestrutura através de construção de um novo pavilhão com um diferenciado tratamento acústico e instalação de escada rolante.

Ocorrerá toda restauração do auditório antigo, estacionamento será ampliado, porém ainda não irá ficar coberto, mas com estrutura planejada para o futuro. Possuirá a viabilização de um complexo com a construção de um heliporto, ponto de parada para helicóptero, numa

localização estratégica e o Centro terá acesso a ônibus de turismo na área interna, como também a construção de um restaurante no equipamento para não interferir nas reuniões.

A reforma no total contemplará uma cozinha, três auditórios, três baterias de banheiros, três salas de reuniões, restaurante, ampliação do estacionamento e áreas internas. A sustentabilidade de energia eólica não tem condições, porque tudo é extremamente burocrático e o governo não tem essa visão de investimento.

Na sequência a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo e gerar vantagem competitiva para o centro de convenções de Natal será proposto pela análise do conteúdo da entrevista e dos níveis propostos por Thomas e Wood (2015).

O Centro de convenções de Natal conforme o modelo deverá ter um líder na gestão de inovação com muito conhecimento organizacional e experiência no setor.

Uma cultura de inovação partilhada de conhecimento dentro da empresa para constituir uma dimensão importante da capacidade de absorção.

Criação de mecanismos de integração social, que são vitais não só para a sua distribuição, mas especialmente para a sua transformação e exploração de conhecimentos.

As informações necessitam ter a influência de gestores participativos direta e informal nos processos de adquirir, assimilar, transformação e exploração dos conhecimentos para o ganho organizacional.

Os regimes de apropriação devem ser utilizados para dificultar os concorrentes imitar a sua inovação. Considera-se a importância das fontes externas de conhecimento somada pela experiência tácita nos equipamentos.

Observa-se a necessidade da reciprocidade e experiência em conhecimentos para a capacidade de absorção no Centro de Convenções de Natal. Estratégias flexíveis farão com que os resultados se tornem aprendizado na implantação da inovação.

A inovação literal necessita de um processo criativo de mudança e a performance deve ser adequada e toda estrutura organizacional e física deverá estar preparada para a inovação do Centro de Convenções de Natal.

Portanto, a capacidade de absorção no Centro de convenções de Natal será realizada diante de novas condições organizacionais voltadas à inovação e um melhoramento na estrutura física e arquitetônica que será proporcionada pela reforma e ampliação. Pois na conjuntura atual o equipamento não oferece condições para os requisitos apresentados no modelo dos autores Thomas e Wood.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é um tema recente na literatura e pesquisa acadêmica nos dias de hoje, e muitos autores afirmam que a inovação não é fácil de implementar, nem para manter em empresas, se quer lidar com o incremental ou radical do tipo de inovação, e para o turismo a inovação é um constante desafio.

Esse estudo explorou a contribuição da gestão de inovação para o turismo e indústria de reuniões e analisou o contexto organizacional da gestão de inovação e explanou a importância e tipos de inovações para o turismo, como também a capacidade de absorção da inovação no segmento e principalmente a capacidade de absorção para a indústria de conferências e convenções.

Na busca da identificação das capacidades essenciais para promover e reforçar a inovação nos centros de conferências e convenções foram investigados os centros de convenções de Natal e o centro de Eventos do Ceará, e foi observado que o Centro de convenções de Natal não possui um contexto organizacional inovador, pois as suas capacidades, geração de ideias e desenvolvimento e implementações ainda não são planejadas para uma gestão de inovação.

Parece que uma descrição detalhada das competências para cada uma das fases do modelo teórico aplicado ainda não foi realizada, por ausência de estrutura organizacional e ausência de estrutura física e arquitetônica.

No que se refere à capacidade de absorção o centro de convenções de Natal, com a análise de conteúdo das entrevistas, terá a capacidade de exercê-la primeiramente com uma gestão estratégica direcionada para inovação, com objetivos de adquirir, assimilar, transformar e aplicar os processos criativos, e o fator que favorecerá, será a reforma e ampliação do centro recriando uma estrutura mais versátil e inovadora em todos os sentidos.

O centro de Eventos do Ceará foi analisado como estudo de caso em relação ao centro de Convenções de Natal na gestão da inovação. Foi constatado através dos modelos testados e da análise de conteúdo das entrevistas que o Centro de Eventos possui uma gestão de inovação, embora não possua um gestor em inovação no setor, porém a capacidade de inovar, as tendências, disseminações funcionais, como também os processos criativos de desenvolvimento e implementações ocorrem de forma planejada com estratégias inovadoras por parte da autarquia responsável pelo centro. A sua estrutura funcional e versátil permite o centro investir em novos processos inovadores.

No que se refere à capacidade de absorção na indústria de reuniões, o centro de eventos tem condições para adquirir, assimilar, transformar e aplicar na sua gestão de inovação, porém com a inserção de um gestor/ líder para exercer essa função, o escopo em inovação será alinhado de forma melhor às estratégias do centro.

De acordo com conceptualizações anteriores, a importância das fontes externas de conhecimentos, no segmento, complementada pela posse de experiência individual nos envolvidos dos centros de conferências e convenções são atributos que merecem ser mantidos em ambos os equipamentos investigados.

A natureza relacional da inovação e o conhecimento, que são enfatizados pelo turismo literatura e confirmados pelas conclusões empíricas, e as fontes de conhecimentos externos são introduzidas como fatores que funcionam como antecedentes à capacidade de absorção na indústria de reuniões.

Neste estudo, infere-se que uma a cultura organizacional de partilha de conhecimento dentro da empresa constitui uma dimensão importante para a gestão de inovação e capacidade de absorção nos centros de conferências investigados.

A cultura organizacional do centro de convenções de Natal poderia melhorar com aquisição de conhecimentos e estratégias inovadoras através da criação de políticas e sistemas inovadores.

A pesquisa demonstrou que o escopo da gestão de inovação para os centros de conferências e convenções pode ser adquirido com a aplicação de um modelo de sistema de gestão de inovação, analisando a capacidade de absorção da indústria de reuniões.

O estudo desse modo para a literatura, mostrando, que é possível estimar a gestão de inovação e capacidade de absorção das indústrias de reuniões.

Em princípio, isso poderia estender-se aos prestadores de turismo de lazer, como atrações, hotéis e transportes. Uma vez que permite também aos investigadores o rastreamento da inovação e capacidade de absorção das organizações do setor ao longo do tempo e realização de estudos comparativos na atividade turística.

Alguns critérios como a necessidade de interrogar detalhadamente as relações sociais dentro dessas organizações e suas implicações para a gestão de inovação se faz necessário devido a sua relevância.

A Gestão de Inovação para a indústria de reuniões é bastante representativa na abrangência da pesquisa.

No entanto, o contexto organizacional da gestão de inovação é igualmente difícil de justificar, porque não há ainda mensurações precisas pelo segmento.

A cooperação das organizações e empresas para o alcance da pesquisa para que todos os setores internos pudessem ser analisados e funcionários entrevistados torna a pesquisa com uma abordagem mais consistente.

Apesar de não ser incomum nesse tipo de investigação, dados mais confiáveis iriam surgir a partir de múltiplas perspectivas e investigações de todos os setores engajados no processo em inovação de cada organização.

Adicionalmente também é pertinente saber sobre os tipos de conhecimentos inovadores utilizados pelas organizações da indústria de reuniões e seu valor relativo percebido.

Muitas vezes essas informações são limitadas pela estratégia competitiva da indústria dos centros de conferências e convenções.

Com a realização desse estudo observa-se a necessidade de uma construção multidimensional na inovação do centro de convenções de Natal que suplante toda sua estrutura organizacional na execução de uma inovação radical, com medidas empreendedoras que gerem vantagem competitiva à indústria de reuniões.

Para isso a capacidade de absorção do equipamento integrará características em tecnologias, redes, empreendedorismo e meio ambiente, aproveitando a localização e habitat natural da mata atlântica e tornará um complexo inovador para o Nordeste.

Outro ponto além desses fatores é a geração de uma tendência inovadora sofisticada com relação ao centro de Eventos de Fortaleza, que é versátil, funcional, mas não possui uma sofisticação considerável. Isso seria um fator de diferenciação para o Centro de Convenções de Natal, além de funcional e versátil, deveria ser sofisticado, incluindo um complexo com diferenciações ecológicas e ambientais.

Interessante também se faz uma abordagem quantitativa que mensure e crie indicadores de inovações específicos para a indústria de reunião global, suprindo assim a imensa lacuna e fomentando novos trabalhos acadêmicos sobre o tema.

Os indicadores de inovação podem ser usados para testar teorias de inovação neste sector, e ferramentas de medição adequadas são necessários para testar hipóteses sobre os programas de inovação e as suas consequências para o turismo.

Um bom recurso de inovação é uma fonte de informação para os centros de conferências e convenções e uma base de estatística útil, com uma boa entrada e saída de dados para o desenvolvimento de suas estratégias.

Dados sobre as entradas e saídas de inovação e dados sobre o desempenho inovador de diferentes países podem ajudar os gestores a compreender melhor o ambiente dinâmico de

mudança tecnológica e a concorrência no contexto em que a indústria de reuniões deve desenvolver e promover as suas atividades inovadoras.

A criação de um modelo único que proporcione indicadores qualitativos e quantitativos e que incluam os modelos aqui pesquisados se faz importante para a continuidade desse estudo.

Na avaliação dos modelos testados eles se complementam e sugerem a integração de um que contemple a gestão de inovação e turismo para os centros de convenções e conferências.

Eles analisam a captação de ideias e conhecimentos, os tipos de inovações para cada contexto organizacional, como deve ser implementada e o seu devido processo.

Desse modo, a avaliação dos modelos testados é de complementariedade para a gestão de inovação para a indústria de reuniões.

Portanto, através dessa pesquisa os objetivos foram atingidos, pois todas as fases do modelo do SGI foram investigados profundamente, no Centro de Convenções de Natal e no Centro de Eventos do Ceará, como também as análises das capacidades de absorção e as devidas comparações entre os centros analisados.

## REFERÊNCIAS

ABEMATHY, W. J. **The Productivity Dilemma**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978.

ALDEBERT B., DANG R., LONGHI C. Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. **Tourism Management**, 32, 1204-1213, 2011.

ANDERSON N., POTOČNIK K., e ZHOU, J. Innovation and creativity in organisations: a state-of-the science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, 40(5), 1297–1333, 2014.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo e segmentação de Mercado**. São Paulo: Futura, 2001.

AVLONITIS, G. J., SALAVOU, H.E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research** 60, 566–575, 2007.

BARBOSA, Y. M. **História das Viagens e do Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

BARRIONUEVO, M. M. J. **Influência de la capacidade de absorber conocimiento en la capacidad estrategica intraempreendedora: un modelo causal en empresas españolas**. Tese de Doutorado. Universidade de Granada, 2009.

BERNINI, C. Convention industry and destination clusters: Evidence from Italy. **Tourism Management** (30) 878–889, 2009.

BONONI, A. V. **Centro de eventos para a cidade de Maringá**. Departamento de Arquitetura e Urbanismo-Centro Universitário Filadélfia, Londrina. 2001.

BOWER, G. H.; ERNEST, R. H. **Theories of Learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.

BUHALIS, Di; LAW, R. **Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet**—the state of tourism research, 2008.

CHAI, A. System of demand innovation and the evolution of British Resort tourism. In: **Druid Summer Conference**, 2005.

CHANG, S.; GONG, Y.; WAY, S. A.; JIA, L. Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. **Journal of Management**, 39(7), 1924–1951, 2013.

COHEN, D. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity**: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* (35) 128-152, 1990.

DELGADO-VERDE, M.; MARTÍN-DE-CASTRO, G.; NAVAS-LOPÉZ, J. E.; CRUZ-GONZÁLEZ, J. **Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología.** Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, v. 14, n. 4, p. 207-221, 2011.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

DIBRELL, C., DAVIS, P.S., CRAIG, J. Fueling Innovation through Information Technology in SMEs. **Journal of Small Business Management** 46(2), 203–218, 2008.

FARIA, N.; SOFIA, L. Novo modelo de gestão de inovação em uma empresa de entretenimento. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão.** v. 7, n. 2, p. 274-286, 2012.

FELLITI, D.; FIORE, A. Experience economy constructs as a framework for Understanding wine tourism. **Journal of Vacation. Marketing**, 2012.

GALLOUJ, F. **Innovating in reverse: services and the reverse product cycle.** European Journal of Innovation Management, v.1, n.3, p.123-138, 1998.

GARCÍA SABATER, J. J.; MARÍN-GARCÍA, J. A.; PERELLÓ-MARÍN, M. R. **Is implementation of continuous improvement possible? An evolutionary model of enablers and inhibitors.** Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, v. In Press, 2011.

GETZ, D. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, 29 (403-428), 2008.

GETZ, D. **The world of planned events”, Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events, Butterworth-Heinemann, Burlington.** MA (Original work published 2007).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1993.

GLADWELL, T. **The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, Big Bad Books**, London (2002).

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management**. Palgrave-MacMillan., 2010.

HAMEL, G. **A obrigação de inovar**. HSM Management, 31 de março-abril, 2002.

HAU, Y. S.; KIM, B.; LEE, H.; KIM, Y.G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. **International Journal of Information Management**, 33(2), 356–366, 2013.

HERTOG, P. M., GALLOUJ, F., e SEGERS, J. Measuring innovation in a 'low tech' service industry: The case of the Dutch hospitality industry. **The Service Industries Journal**, 31(9), 1429–1449, 2011.

HOTHO J. J., BECKER-RITTERSPACH, F., & SACA-HELMHOUT, A. **Enriching absorptive capacity through social interaction**. *British Journal of Management*, 23(3), 383–401, 2012.

HYLAND, P. W.; MELLOR, R.; SLOAN, T. **Performance measurement and continuous improvement: are they linked to manufacturing strategy?** *International Journal of Technology Management*, v. 37, n. 3-4, p. 237-246, 2007.

HJALAGER, A. M. **A review of innovation research in tourism**. *Tourism Management*, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2010.

HJALAGER, A. M. **The Innovations That Transformed Tourism**. *Journal of Travel Research*, v. 54 (1), 3-21, 2015.

HUANG, K. F. **Technology competencies in competitive environment**. *Journal of Business Research* 6, 172–179, 2011.

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION - ICCA. **ICCA 2014 statistics released:** Paris remains number one city, USA top country. Disponível em: <http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=4852>. Acesso em: 11 de junho de 2015.

JORDÁ BORRELL, R. **Comportamientos innovadores de las empresas de servicios avanzados (SA)**. 2007. Aprendizaje y entorno en Andalucía. *Economía industrial* n. 363, p. 205-221.

KLEMENT, C. F. F. **Inovação em serviços: estudo de caso de uma organização da indústria hoteleira brasileira.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP, 2007.

KLINE, C.; HINDERTJE, H. **Science and industry: Sharing knowledge for innovation.** *Annals tourism* (46), 44-61, 2104.

KOELLINGER, P. **Why are some entrepreneurs more innovative than others?** *Small Bus Econ* 31, 21–37, 2008.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. **Relative absorptive capacity and interorganizational learning.** *Strategic Management Journal*, v.19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. **The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct.** *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas. 2001.

LAURSEN, K., e SALTER, A. J. **The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration.** *Research Policy*, 43, 867–878, 2014.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa.** Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2003.

LEIFER R. **Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts.** Harvard Business Press, 2000.

LIEBSCHER, P. **Quantity with Quality?** Teaching Quantitative and Qualitative Methods in a LIS Master's Program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, Spring, 1999.

LONGANEZI, T. **Os sistemas de gestão da inovação e a capacidade inovadora das empresas.** Tese de Doutorado. UFRJ, 2008.

LYONS, R. K.; CHATMAN, J. A.; JOYCE, C. K. **Innovation in services: Corporate culture and investment banking.** *California Management Review*, v.. 50, n. 1, p. 174-191. 2007.



MARIN-GARCIA, J. A.; PARDO D.V.; BONAVIA, T. **La mejora continua como innovación incremental. El caso de una empresa industrial española.** *Economía Industrial*. n. 368, p. 155-169 (2008a).

MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas.** 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

MCDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. **Journal of Product Innovation Management**, 19(6), 424-438, 2002.

MIDDEL, R.; WEEGH, S.; GIESKES, J. Continuous improvement in The Netherlands: a survey-based study into current practices. **International Journal of Technology Management**. v. 37, n 3-4, p. 259-27, 2007b.

MILES, I. **Services innovation. Coming of age in the knowledge-based economy.** In D. Dankbaar (Ed.), *Innovation management in the knowledge economy* (p. 59–81). London: Imperial College Press, 2003.

MIOTTI, L., SACHWALD, F. **Cooperative R&D: why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis.** *Research Policy*, 2003.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014.** Brasília, Ministério da Cultura, 2012. 156 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E INVESTIGAÇÃO. **Spitzenforschung aus Deutschland wird international, 2015.** Alemanha, Pressemitteilung 079/2015. <http://www.bmbf.de/press/3809.php>.

MIRALLES I.C.; MARÍN-GARCIA, J. A. **Estudio sobre la implantación de herramientas de ingeniería de organización en Centros Especiales de Empleo españoles.** *Accesibilidad al medio físico e ingeniería industrial*, p. 103-111, 2010.

MOREIRA, D.A; QUEIROZ, A.C.S. **Inovação organizacional e tecnológica.** São Paulo: Thompson Learning, 2007.

NELSON, R. R.; WINTER'S, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge. MA: Harvard University Press, 1982.

NIEVES, J.; SEGARRA-CIPRES, M. **Management innovation in the hotel industry.** *Tourism Management*, 46, 51–58. ,2015.

OMERZEL, D. G. **Innovativeness in Tourism: Model Development.** *Procedia Economics and Finance* (23) 750-756, 2015.

**ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT).** Disponível em: [http://www.unwto.org/index\\_s.php](http://www.unwto.org/index_s.php).2012.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT), AM Reports. **Informe Global Sobre la Industria de Reuniones.** Miembros Afiliados. v. 7 , Madrid, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry et.al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROGERS, T. **Conferences and conventions: Global Industry.** Elsevier, 2003.

ROGERS, T. **Conferences and Conventions: A Global Industry.** 3rd edition. Routledge, NY (2013).

ROSENBERG, N. **Technology and Economics.** New York: Cambridge University Press, 1982.

SARVAN, F., DURMU, E., KÖKSAL, C. D., GÜL BAERD, G., DIRLIKE, O., ATALAYF, M., ALMAZG, F. **Network based determinants of innovation performance in yacht building clusters.** *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1671–1685, 2011.

SCHENIDER, V.N.O. **O papel do poder público no aprimoramento dos eventos como fator de desenvolvimento sócio-econômico no município de Dourodados-MG.** Anais eletrônico, Curitiba, 2004.

SCHUMPTER, J. **The Theory of Economic Development.** Harvard University Press, 1934

SHAW, G. **Tourism networks, knowledge dynamics and co-creation.** In M. McLeod & R. Vaughan (Eds.), *Knowledge networks and tourism* (pp. 45–61). London: Routledge, 2015.

SEBRAE e FGV. **Mapa de oportunidades para as micros e pequenas empresas nas cidades-sede; caderno de conhecimento: produção associada ao turismo.** Programa Sebrae, 2014. Disponível em: [http:// www,sebrae.com.br/customizado/sebrae](http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae)

SOUTO, J. E. **Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation.** *Tourism Management* (51) 142e155, 2015.

TAJEDDINI, K. **Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland.** *Tourism Management* 31, 221–231, 2010.

THE WORLD RANKING UNIVERSITY ([www.timeshighereducation.co.uk/world-university-ranking](http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-ranking)).

THOMAS, R.; WOOD, E. **The absorptive capacity of tourism organizations.** *Annals of Tourism Research*, 54, p. 84-89, 2015.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Gestão da Inovação.* Porto Alegre, Bookman, 3a Ed.2013.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. **Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization.** *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786, 2007.

TONNESSEN, T. **Continuous innovation through company wide employee participation.** *TQM Magazine*, Vol. 17, nº. 2, pp. 195-207, 2005.

VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ-GARCIA, A.; FERNANDEZ-DE-LÚCIO, I. **The effect of external and internal factors on firms' product innovation.** *Research Policy*, 37, 616–632, 2008.

YEOMAN, I. **2050: Tomorrows Tourism**, Channelview, Oxford, 2012.

YEOMAN, I. **A futurist's thoughts on consumer trends shaping future festivals' and events.** *International Journal of Events and Festival Management*. Vol.04. N.03, 2013.

WEBER, K.; LADKIN, A. **'Trends Affecting the Convention Industry in the 21st Century'**, *Journal of Convention & Event Tourism*, 6 (4), pp. 47-63, 2004.

WEBER, K.; LADKIN, A. **Career identity and its relation to career anchors and career satisfaction: The case of convention and exhibition industry professionals in Asia.** *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16, 167-18, 2011.

WILLIAMS A.; SHAW G. **Internationalization and innovation in tourism**. Annals of tourism research, vol 38, N°01, pp. 27-51, 2011.

VACCARO, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. **Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size**. Journal of Management Studies, 49(1), 28e51, 2012.

VARGAS, E R; ZAWISLAK, P. A. **Inovação em serviços: casos de hospitais porto-alegrenses**. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, 2002

VEAL, Anthony. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. Tradução: Gleice Guerra; Mariana Aldrigui. São Paulo: Aleph, 2011. Série turismo.

VICENT L.H., BHARADWAJ, S.G., CHALLAGALLA, G.N. **Does Innovation Mediate Firm Performance? A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation**. 2004.

VOLBERDA, H. W., VAN DEN BOSCH, F. A. J., & HEIJ, C. V. **Management innovation: management as fertile ground for innovation**. European Management Review, 10(1), 1e15, 2013.

ZANELLA, L.C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. São Paulo: Atlas, 2010

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension**. Academy of Management Review, v.27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZDEPSKI, F. B.; CUNHA, S.; MENEZES, V. O; BUL G.; YARA. L. M. **The dynamics of innovation in tourism: meaning the practice of tourism in Castrolanda, Parana, Brazil**. In: LAEMOS 2012 – 4th Latin American and European Meeting on Organization Studies. March 27-30, Mexico, 2012

ZHENG, Y.; YANG, H. Does familiarity foster innovation? The impact of alliance partner repeatedness on breakthrough innovations. Journal of Management Studies, 52(2), 213–230, 2015.

## APÊNDICES

### **Questões discursivas para entrevista nos centros de conferências e convenções**

1- Qual a contextualização da prática na inovação tecnológica do centro de conferências e convenções atualmente?

2- O centro de conferências e convenções possui metas em longo prazo para ordenar e alocar recursos tecnológicos, considerando a evolução da indústria e os aspectos tecnológicos para os eventos?

3- Quais os atributos de qualidade tecnológica que são oportunos para a eficácia dos eventos?

4- Quais os aspectos de prospecção tecnológica e parcerias que viabilizam a seleção e priorização tecnológica no equipamento?

5- Como ocorre o desenvolvimento e implementação tecnológica no centro de convenções?

6- Quais as ferramentas utilizadas para geração de ideias e operacionalização da inovação tecnológica dentro da perspectiva externa e alinhamento financeiro?

## ANEXOS

### ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS / ESTUDO DE CASO

#### AUTORA-LONGANEZI (2008)

A primeira fase da entrevista teve como objetivo levantar aspectos gerais sobre o SGI no Centro de convenções de Natal e no Centro de Eventos do Ceará e sobre o papel de P&D na estrutura da Organização. Esta etapa foi conduzida fundamentalmente com os administradores do sistema, ou funcionários técnicos com poder de decisão na área.

#### Aspectos Gerais de Implementação

- Quando foi desenvolvido e qual o motivador da implementação do sistema de gestão de inovação;
- Se houve patrocinador do sistema;
- Qual a reação da cultura organizacional: barreiras e adaptação;
- De quem foi a responsabilidade pelo desenvolvimento do sistema (equipe interna, consultoria);
- Quais ferramentas foram utilizadas em sua concepção (modelos conceituais, *benchmark*);
- Quais as áreas envolvidas no desenvolvimento;
- Se houve necessidade de modificações na estrutura organizacional

#### Estrutura de P&D

- Definição do papel e responsabilidades de P&D na organização;
- À qual área P&D reporta dentro na empresa;
- Qual é a estrutura do departamento de P&D;
- Qual o grau de autonomia de P&D;
- Qual o nível de escolaridade médio dos funcionários de P&D;
- Qual a distribuição hierárquica de P&D;
- Qual o tempo médio (rotatividade) dos funcionários de P&D na empresa

A segunda fase da entrevista aborda os seis estágios definidos no modelo referencial para gestão da inovação da autora Longanezi (2008).

## 1 Inteligência Ambiental

Atividades de coleta, organização, análise e disseminação das informações e conhecimentos.

- Como é e se há transparência no fluxo de comunicação interno (ferramentas e canais);
- Como é feita a gestão das capacitações internas e conduzidas questões de aprendizado (como realização de treinamentos, workshops e cursos externos);
- Se existem ferramentas e mecanismos formais que auxiliem na troca de conhecimento;
- Se há incentivo à busca de informações (existência de biblioteca, disposição de material de consulta como livros, revistas, jornais, *internet*);
- Se é uma prática o exercício do questionamento (curiosidade natural);
- Se ocorrem mapeamento e gestão para desenvolvimento de competências;
- Se é e como é feita a identificação e uso de talentos internos;
- Se é e como é feito o acompanhamento da concorrência;
- Se são e como são feitas análises de acompanhamento e previsão de novas tecnologias;
- Como é feita a proteção do capital intelectual gerado na empresa (individual e em parcerias);
- Se existe e quais são os canais de comunicação com parceiros;
- Se é feito uso da lei de incentivo da inovação tecnológica.

## 2 Estratégias de Mercado e de Tecnologia

Alinhamento da estratégia global com a estratégia tecnológica.

- Se as estratégias corporativa e tecnológica são claramente definidas e disseminadas dentro da empresa;
- Se existe e qual é a composição do comitê responsável pela estratégia da companhia; - Se a estratégia é revisada periodicamente;
  - Se existe e é claro o posicionamento estratégico da empresa em relação à inovação;
- Qual é o modelo adotado para desenvolvimento de competências críticas (contratação de especialistas, estabelecimento de alianças ou parcerias etc.);
- Plataformas tecnológicas: se os novos desenvolvimentos sempre empregam tecnologias já disponíveis ou é considerada a possibilidade de aquisição de novas tecnologias;
- Se a cultura organizacional estimula e valoriza o empreendedorismo.

## 3 Identificação de Oportunidades

Captação e análise de ideias (expertise, criatividade e motivação)

- Se o processo contempla uma ferramenta para captação e formação de um banco de ideias;
- Quais são as principais fontes de ideias (internas / externas, registro restrito ou aberto)

- Se é e como é feita a captação de ideias de clientes e avaliação de necessidades (sugestões, reclamações, pesquisas);
- Existe um processo formal de *Feedback* para comunicação do status da ideia / projeto;
- Existem programas formais de reconhecimento ou recompensa;
- Existe plano de avaliação de desempenho e se existe, contempla objetivos de inovação;
- Se existem fóruns e critérios formais para avaliação das ideias geradas.
- Aspectos Culturais;
- Se a organização dissemina valores e, caso positivo, se eles são verdadeiramente incorporados pela cultura da organização;
- Se existe um estímulo genuíno à criatividade e qual é o tratamento dado a comportamentos que coíbem o processo de criatividade;
- Se o controle e a disciplina são aceitos como necessários ao sistema ou são vistos como meros mecanismos burocráticos;
- Se o clima da organização é naturalmente propenso à inovação;
- Se é comum o sentimento nas pessoas “sou parte do time e sei qual é o meu papel”.

#### **4 Seleção e Priorização**

Levantamento de informações e critérios utilizados.

- Se a avaliação das ideias segue uma metodologia pré-definida;
- Se o portfólio de projetos é discutido como um todo ou apenas os projetos isolados;
- Qual é o perfil dos projetos contemplados no portfólio de projetos;
- Se existe é qual é a formação do comitê avaliador;
- Quais são os critérios utilizados para análise de projetos e perfil do portfólio;
- Se as informações coletadas em outras etapas do processo (como inteligência) são consideradas na definição do portfólio;
- Se há alinhamento entre a estratégia corporativa e os projetos selecionados;
- Se há balanço entre projetos de processo ((redução de custo) e de produto (aumento de receita));
- Se o portfólio reflete um perfil conservador (inovações incrementais de curto prazo) ou há sinais de traços empreendedores com a inclusão de projetos mais arrojados e de longo prazo;
- Se a tolerância ao erro e a predisposição ao risco estão presentes na cultura da organização, especialmente nos níveis hierárquicos mais estratégicos;
- Se o processo decisório é ágil ou moroso (aprovação de projetos e orçamentos).



## 5 Desenvolvimento e Implementação

Conjugação de P&D, industrial e marketing.

- Questões relacionadas ao ambiente Interno;
- Como ocorre a interação entre departamentos e áreas da empresa;
- Se há constituição de times multifuncionais para desenvolvimento de projetos;
- Como é o balanço entre flexibilidade e disciplina no planejamento e execução dos desenvolvimentos;
- Se o plano de desenvolvimento contempla objetivos e métricas para avaliação de *performance*;
- A velocidade no desenvolvimento de projetos é adequada (ansiedade versus morosidade);
- Se o processo é regido de forma centralizada ou há delegação de responsabilidade e autonomia para tomada de decisão ao longo do desenvolvimento dos projetos.
- Questões relacionadas à interação com o Ambiente Externo;
- Se existem e, caso positivo, que tipos de alianças são estabelecidos;
- De onde vêm as iniciativas para a formação de alianças e parcerias;
- Como é o relacionamento com parceiros;
- Se há terceirização de atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento;

## 6 Métricas

Indicadores para medição e avaliação do sistema de gestão da inovação.

- Se existem indicadores formais para avaliação do sistema e, caso positivo, se compilam dados sobre as seguintes atividades:
- Geração de ideias - números, evolução, qualidade, resposta a estímulo, etc.
- Operacionalização - eficiência do processo no que diz respeito a prazos, orçamentos, velocidade decisória, grau de sucesso na implementação, etc.
- Visão externa e alinhamento estratégico - avaliação de clientes, número e grau de novidade, novos mercados atendidos; etc.
- Índices financeiros para avaliação do retorno dos empreendimentos
- Análise de resultados reais versus expectativas projetadas, etc.
- Questões relacionadas ao uso dos indicadores
- Se os resultados são disseminados como forma de aprendizado;
- Se os resultados são registrados para consultas futuras (Inteligência Ambiental).