

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

SAULO BARROSO ROCHA

**INOVAÇÃO NO SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES
TURÍSTICAS: UMA PROPOSTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE TRAJETÓRIAS
TECNOLÓGICAS.**

RIO DE JANEIRO

2011

SAULO BARROSO ROCHA

**INOVAÇÃO NO SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES
TURÍSTICAS: UMA PROPOSTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE TRAJETÓRIAS
TECNOLÓGICAS.**

Tese de doutoramento apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau de Doutor
em Administração pela Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getulio Vargas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Deborah Moraes Zouain

RIO DE JANEIRO

2011

SAULO BARROSO ROCHA

I
**INOVAÇÃO NO SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES
TURÍSTICAS: UMA PROPOSTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE TRAJETÓRIAS
TECNOLÓGICAS**

Versão preliminar de tese de doutoramento
apresentada como requisito parcial à obtenção
do grau de Doutor em Administração pela Escola
Brasileira de Administração Pública e de
Empresas da Fundação Getulio Vargas.

E APROVADA EM ___ DE MARÇO DE 2011,
PELA BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Deborah Moraes Zouain
PROFESSORA ORIENTADORA ACADÊMICA

Prof. Dr. Paulo Emilio Matos Martins
MEMBRO DA BANCA

Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho
MEMBRO DA BANCA

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
MEMBRO DA BANCA – PROFESSOR EXTERNO CONVIDADO

Prof. Dr. Joysinett Moraes da Silva
MEMBRO DA BANCA – PROFESSOR EXTERNO CONVIDADO

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal propor modelo de identificação de trajetórias de acumulação de competências tecnológicas para empresas do setor de agenciamento de viagens e operações turísticas. Como objetivo secundário, identificar como processos de aprendizagem influenciaram essas trajetórias. Esta relação foi investigada em duas empresas do setor turístico cuja trajetória analisada compreendeu o período 2000-2009. Para atingir tal objetivo, buscou-se a literatura de inovação e aprendizagem tecnológica em organizações de países industrializados e em processo de industrialização. A maioria dos estudos que descrevem modelos de avaliação da capacidade inovadora e de aprendizagem tecnológica focaliza indústrias. Nesta literatura, poucas são as pesquisas voltadas para empresas de serviços e escassas as que tratam do setor de Turismo. A partir desta teoria selecionada, foram adaptadas duas estruturas para as empresas do setor de Turismo: a matriz de competências ou capacidades tecnológicas e a matriz de análise de processos de aprendizagem. Com base nas evidências, verificou-se que: (1) o modelo proposto é adequado para identificar a trajetória da acumulação de competências tecnológicas no setor de agências de viagens e operadoras de Turismo; (2) a combinação de diferentes mecanismos de aprendizagem pode impulsionar a rápida evolução desta trajetória; e (3) além desta variedade de ações, a recorrência, o funcionamento e a interação entre os diferentes processos de aprendizagem potencializam a conversão do conhecimento do nível individual para sistemas e rotinas organizacionais, possibilitando um maior nível de competitividade para estas organizações. Propõe-se uma generalização analítica da metodologia do estudo para outras empresas do mesmo setor, a fim de ampliar as evidências de agências e operadoras, contribuir para a prática de gestão destas organizações e melhorar continuamente o modelo proposto.

Palavras-Chave: Inovação, Trajetórias Tecnológicas, Processos de Aprendizagem, Turismo.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo principal proponer un modelo para la identificación de las trayectorias de acumulación de capacidades tecnológicas a las empresas de la agencia de viajes y paquetes turísticos. Como objetivo secundario para identificar cómo los procesos de aprendizaje influyen en estas trayectorias. Esta relación fue investigada en dos empresas de turismo cuyas trayectorias analizadas fueron el período 2000-2009. Para lograr este objetivo, se buscó la literatura de la innovación y aprendizaje tecnológica en las organizaciones de los países industrializados y de industrialización. La mayoría de los estudios que describen modelos para evaluar la capacidad de innovación y aprendizaje tecnológico enfoque industrias. En esta literatura, hay poca investigación sobre las empresas de servicios y los pocos que tienen que ver con el sector turístico. Sobre la base de la teoría seleccionada, dos estructuras se han adaptado para las empresas del sector turístico: La matriz de capacidades tecnológicas y la estructura de análisis de los procesos de aprendizaje. Basándose en las pruebas, se encontró que: (1) el modelo propuesto es adecuado para trazar la acumulación de capacidades tecnológicas en el sector de agencias de viajes y operadores turísticos, (2) la combinación de diferentes mecanismos de aprendizaje puede fomentar la rápida evolución de esta trayectoria, y (3) variedad de las acciones más allá de la repetición, la operación y la interacción entre los diferentes procesos de aprendizaje potencia la conversión de los conocimientos de los individuos en las rutinas organizativas, lo que permite un mayor nivel de competitividad de estas organizaciones. Se propone una generalización de la metodología analítica del estudio a las empresas del mismo sector con el fin de ampliar las evidencias de las agencias y los operadores, contribuyendo a la práctica de la gestión de estas organizaciones y para mejorar continuamente el modelo.

Palabras clave: Innovación, trayectorias tecnológicas, procesos de aprendizaje, Turismo

SUMÁRIO

Tese em revisão com base em comentários da banca examinadora para evolução do trabalho.

1 - INTRODUÇÃO	8
1.1. VISÃO GERAL	10
1.2. QUESTÃO CENTRAL	13
1.3. METODOLOGIA	14
1.4. ESTRUTURA DA TESE	14
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. ESTUDOS NA LITERATURA DE EMPRESAS EM INDUSTRIALIZAÇÃO	16
2.2. TAXONOMIA DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES	18
2.3. ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	26
2.4. PROCESSOS SUBJACENTES DE APRENDIZAGEM	31
3 – MODELO TEÓRICO – ESTRUTURAS ANALÍTICAS	39
3.1 ESTRUTURA PARA A DESCRIÇÃO DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS NA EMPRESA	39
3.1 ESTRUTURA PARA A DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	46
4 – O SETOR DE TURISMO: BREVE DESCRIÇÃO	52
4.1 TURISMO NOS CONTEXTOS INTERNACIONAL E NACIONAL	52
4.2 A DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR TURÍSTICO	54
5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
5.1 QUESTÃO CENTRAL DA TESE	60
5.2 A DECISÃO PELA PESQUISA DE CASO MÚLTIPLO	60
5.2.1 UNIVERSO E AMOSTRA – SELEÇÃO DE CASOS	66
5.2.2 COLETA DE DADOS	67
5.2.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS E REDAÇÃO FINAL	68
5.2.4 CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS-CHAVE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	70
5.3 LIMITAÇÕES	71
6 - ANÁLISES DOS RESULTADOS	74
6.1 EMPRESA “A” - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	75
6.1.1 PRODUTOS E SERVIÇOS	75
6.1.2 GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS	78
6.1.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO	79
6.1.4 PROMOÇÃO E VENDAS	81
6.2 EMPRESA “A” - PROCESSOS SUBJACENTES DE APRENDIZAGEM: PERÍODO 2000-2009	85
6.2.1 AQUISIÇÃO EXTERNA DE CONHECIMENTO	85

6.2.2	AQUISIÇÃO INTERNA DE CONHECIMENTO	94
6.2.3	SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO	95
6.2.4	CODIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO	95
6.3	EMPRESA “A” - PAPEL DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	96
6.3.1	VARIEDADE	96
6.3.2	INTENSIDADE	103
6.3.3	FUNCIONAMENTO	104
6.3.4	INTERAÇÃO	105
6.4	EMPRESA “B” - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	106
6.4.1	PRODUTOS E SERVIÇOS	106
6.4.2	GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS	108
6.4.3	PLANEJAMENTO E GESTÃO	110
6.4.4	PROMOÇÃO E VENDAS	111
6.5	EMPRESA “B” - PROCESSOS SUBJACENTES DE APRENDIZAGEM: PERÍODO 2000-2009	115
6.5.1	AQUISIÇÃO EXTERNA DE CONHECIMENTO	115
6.2.5	AQUISIÇÃO INTERNA DE CONHECIMENTO	117
6.2.6	SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO	117
6.2.7	CODIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO	117
6.6	EMPRESA “B” - PAPEL DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	118
6.6.1	VARIEDADE	118
6.6.2	INTENSIDADE	123
6.6.3	FUNCIONAMENTO	124
6.6.4	INTERAÇÃO	125
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
7.1	EMPRESAS “A” E “B” – SIMILARIDADES E DISCREPÂNCIAS	126
7.1.1	TRAJETÓRIAS DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	127
7.1.2	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM – CARACTERÍSTICAS-CHAVE	130
7.1.3	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	139
7.1.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	140
	REFERÊNCIAS	142
	APÊNDICE A –ENTREVISTA – ROTEIRO BÁSICO	157
	APÊNDICE B – PROCESSOS DE APRENDIZAGEM– ROTEIRO BÁSICO	178
	ANEXO A – NOTAS DE CAMPO – ESTRUTURA BÁSICA	183

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO ANALÍTICO DA TESE	12
FIGURA 2 - DIFERENTES MECANISMOS DE APRENDIZAGEM	34
FIGURA 3 - DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO EM TURISMO	55
FIGURA 4 - FLUXO DA DISTRIBUIÇÃO DO TURISMO NO MERCADO ATUAL.....	56
FIGURA 5 - DESENHO GRÁFICO DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DESTA TESE.....	62
FIGURA 6 - PARTICIPANTES NA ABERTURA DO ENCONTRO COMERCIAL BRAZTOA	88
FIGURA 7 - PROJETO CARAVANA BRASIL - VIAGEM TÉCNICA - RIO BRANCO E VALE DO ACRE	90
FIGURA 8 - PROAGÊNCIA – PALESTRA TÉCNICA	91
FIGURA 9 - PROJETO BENCHMARKING EM TURISMO - VIAGEM TÉCNICA - ESTADOS UNIDOS.....	94
FIGURA 10 - PROJETO CARAVANA BRASIL - VIAGEM TÉCNICA – GRUTA LAGO AZUL.....	116

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA DEFINIR A TAXONOMIA DE EMPRESAS	21
TABELA 2 – MATRIZ ILUSTRATIVA DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	27
TABELA 3 – COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA O SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS.....	42
TABELA 4 – MATRIZ DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	49
TABELA 5 – VARIEDADE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	97
TABELA 6 – INTENSIDADE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	103
TABELA 7 – FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	104
TABELA 8 – INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	105
TABELA 9 – VARIEDADE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	119
TABELA 10 – INTENSIDADE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	123
TABELA 11 – FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	124
TABELA 12 – INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	125

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES TECNOLÓGICAS RELACIONADAS À ESTRUTURA APLICADA AO SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS	41
QUADRO 2 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO ESTUDO DE CASO	64
QUADRO 3 – PROJETO CARAVANA BRASIL	76
QUADRO 4 – PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS DE PRODUTOS TURÍSTICOS	77
QUADRO 5 – SANTO DE CASA FAZ MILAGRE	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – CHEGADA DE TURISTAS INTERNACIONAIS - MUNDO (EM MILHÕES)	52
GRÁFICO 2 – PRODUTOS E SERVIÇOS - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS.....	75
GRÁFICO 3 – GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS...	79
GRÁFICO 4 – PLANEJAMENTO E GESTÃO - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	80
GRÁFICO 5 – TRAJETÓRIAS DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS NA EMPRESA A.....	84
GRÁFICO 6 – PROCESSOS DE APRENDIZAGEM – CARACTERÍSTICA VARIEDADE - NÚMERO TOTAL DE INICIATIVAS POR ANO – 2000-2009.....	99
GRÁFICO 7 – TRAJETÓRIAS – VARIEDADE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM X FUNÇÕES TECNOLÓGICAS	102
GRÁFICO 8 – PRODUTOS E SERVIÇOS - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS.....	107
GRÁFICO 9 – GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS.....	108
GRÁFICO 10 – PLANEJAMENTO E GESTÃO - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	110
GRÁFICO 11 – PROMOÇÃO E VENDAS - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	111
GRÁFICO 12 – PROCESSOS DE APRENDIZAGEM – CARACTERÍSTICA VARIEDADE - NÚMERO TOTAL DE INICIATIVAS POR ANO – 2000-2009.....	120

GRÁFICO 13 – EMPRESA “B” - TRAJETÓRIAS – VARIEDADE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM X FUNÇÕES TECNOLÓGICAS	122
GRÁFICO 14 – EMPRESAS “A” E “B” - PRODUTOS E SERVIÇOS - TRAJETÓRIA COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS ...	127
GRÁFICO 15 – EMPRESAS “A” E “B” – GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS - TRAJETÓRIA COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	128
GRÁFICO 16 – EMPRESAS “A” E “B” – PLANEJAMENTO E GESTÃO - TRAJETÓRIA COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	129
GRÁFICO 17 – EMPRESAS “A” E “B” – PROMOÇÃO E VENDAS - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	129
GRÁFICO 18 – EMPRESAS “A” E “B” - VARIEDADE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM - NÚMERO DE	132
GRÁFICO 19 – EMPRESAS “A” E “B” - EVOLUÇÃO DA VARIEDADE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM – NÚMERO DE AÇÕES.....	134
GRÁFICO 20 – EMPRESAS “A” E “B” - CARACTERÍSTICAS CHAVE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM – VISÃO GERAL.....	138

1 - INTRODUÇÃO

1.1. VISÃO GERAL

O cenário concorrente atual do setor de Turismo é fruto de transformações observadas, notadamente, nas últimas três décadas em que se destacam as inovações tecnológicas e seus impactos na economia e na administração empresarial. Especificamente, no setor de agenciamento e operações de viagens, inovações em processos (p.ex.: novas tecnologias de informação e comunicação) e produtos (p. ex.: viagens de baixo custo, novos segmentos de mercado) alteraram as relações de consumo neste setor. Este cenário se reflete no mercado de negócios entre países e na competição crescente em produtos e serviços do setor turístico, exigindo um novo posicionamento das empresas brasileiras. Para competir em níveis similares de custo, qualidade e inovação, com empresas de outros países, faz-se necessária que a criação de processos e/ou produtos seja um dos principais objetivos destas empresas. Para isto, é determinante entender a acumulação de competências tecnológicas. Esta tese propõe e aplica um modelo para identificar o nível de acumulação de competências tecnológicas em duas agências de viagens localizadas no município do Rio de Janeiro, durante o período 2000-2009.

Competência ou capacidade tecnológica é aqui definida como sendo os recursos necessários para gerar e conduzir melhorias em processos e produtos (BELL e PAVITT, 1993, 1995).

A contribuição direta do governo federal brasileiro, para as empresas que competem nestes mercados de países desenvolvidos e em desenvolvimento, surge, principalmente, dos programas do Ministério da Ciência e Tecnologia¹ (MCT) e de mecanismos de incentivo e financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social² (BNDES). Estes

¹ Portal do MCT, onde se obtém detalhes do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico de Empresas. Disponível em: www.mct.gov.br. Acesso em dezembro de 2008.

² Portal do BNDES, onde se obtém detalhes dos diferentes programas de melhoria de processos, equipamentos e serviços para a indústria. Como exemplo, citamos o Programa de Apoio à Revitalização dos Setores Calçadista, de Artefatos de Couro, de Beneficiamento de Couro, de Beneficiamento de Madeira, de Pedras Ornamentais,

programas têm como objetivo incrementar o nível de competitividade das empresas brasileiras por meio de atividades que possibilitem um acúmulo de competências tecnológicas.

No mercado internacional, de competição em produtos e serviços, um setor da economia brasileira tem se destacado como importante impulsionador de desenvolvimento socioeconômico para o país: o setor de Turismo. Por meio dos diversos programas do Ministério do Turismo³, a cadeia produtiva do setor tem recebido investimentos em capacitação e qualificação que de alguma maneira podem estar contribuindo para a acumulação de competências tecnológicas ao longo dos anos. Em 1996, o Brasil recebeu 2,7 milhões de turistas estrangeiros. Em 2007, o país alcançou cinco milhões, um aumento percentual de 85% em uma década. Em 1996, todos os países receberam, aproximadamente, 596 milhões de turistas. Em 2007, foram 845 milhões de turistas (EMBRATUR, 2008). O Turismo se apresenta como uma alternativa viável e importante para o desenvolvimento socioeconômico de um destino (COOPER et al, 2007). Este cenário apresenta um desafio para a cadeia produtiva do setor de Turismo das cidades turísticas brasileiras, que passaram a competir entre si e com empresas estrangeiras pela prestação de serviços para turistas, sejam nacionais ou internacionais.

Para as empresas deste setor, após a tomada dos recursos técnicos e financeiros advindos dos programas federais, o desafio passa a ser como acumular competências tecnológicas com, conseqüente, incremento da sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Para atingir tal objetivo, torna-se importante a contribuição da academia com novos estudos sobre a acumulação de competências tecnológicas em empresas privadas do setor.

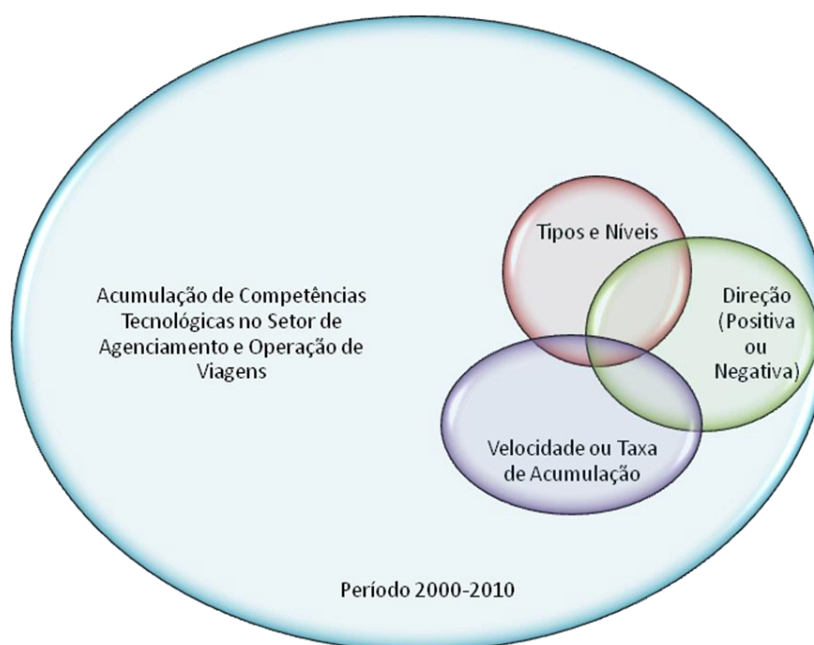
Os estudos, realizados em empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, sugerem uma forte influência da acumulação de competências tecnológicas nos resultados das organizações privadas. Estes estudos têm sido abordados em dois tipos de literatura: A literatura de empresas em industrialização e a literatura de empresas de tecnologia de fronteira. As empresas em industrialização são organizações que atuam em economias ‘em

Movaleiro, Têxtil e de Confecções – REVITALIZA. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2007/20070612_not134_07.html.

desenvolvimento’, ou de industrialização recente. Estas empresas diferem das localizadas em economias desenvolvidas (FIGUEIREDO, 2001, 2009; DUTRÉNIT, 2000, 2004). Estudos na literatura de empresas em industrialização relativos à acumulação de competências tecnológicas (BELL e PAVITT, 1993; KIM, 1997, 1999; DUTRÉNIT, 2000, 2004; FIGUEIREDO, 2001, 2009; LAM, 2005) sugerem que os processos de aprendizagem influenciam a acumulação de competências tecnológicas da firma, sendo esta influência tanto positiva quanto negativa. Porém, são necessários mais estudos para identificar a evolução da acumulação de competências tecnológicas nas empresas do setor turístico e explorar o papel dos processos de aprendizagem nesta evolução.

Para contribuir com estas pesquisas recentes, esta tese propõe um modelo para identificar a trajetória da acumulação de competências tecnológicas e o aplica em duas empresas do setor de agenciamento e operações de viagens, estabelecidas na cidade do Rio de Janeiro, no período compreendido entre 2000 e 2010. O modelo foi construído a partir da teoria de acumulação de competências tecnológicas. O modelo analítico da tese é apresentado na Figura 1.

Figura 1 -Modelo Analítico da Tese



Fonte: elaboração própria.

³ Portal do Ministério do Turismo, onde se obtém detalhes na seção Macroprogramas, Programas e Ações. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>.

A identificação da trajetória da acumulação de competências tecnológicas, nas empresas de agenciamento e operação de viagens, contribui para a prática gerencial dessas empresas – acentuando ou revertendo modelos estabelecidos de processos de aprendizagem. Além disso, o modelo pode: 1) ser replicado para outras empresas do mesmo setor no Brasil; 2) auxiliar o Ministério do Turismo no âmbito do programa de desenvolvimento de políticas públicas de capacitação do setor; e 3) oferecer caminhos para ações de organismos nacionais de desenvolvimento do setor de micro e pequenas empresas (p. ex.: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Serviço Nacional do Comércio). Do ponto de vista acadêmico, a contribuição reforça a ampliação dos estudos empíricos sobre acumulação de competências tecnológicas e processos subjacentes de aprendizagem, particularmente no setor turístico brasileiro, sobre o qual poucos estudos foram realizados (CAVALCANTI e FIGUEIREDO, 2006; FIGUEIREDO, GOMES e FARIAS, 2010), constituindo-se, portanto, em concreta contribuição para a disciplina em questão.

Certamente, existem críticas ao método escolhido a serem descritos no capítulo de metodologia. Além disso, fez-se necessário uma seleção teórica neste estudo. Outras variáveis internas e externas podem influenciar a acumulação de competências tecnológicas nas empresas. Dentre alguns fatores, destaca-se a influência da liderança corporativa, a cultura organizacional, a política interna de Recursos Humanos, a política setorial de Turismo ou macroeconômica do governo, entre outras. Ademais, outros autores investigam o mesmo fenômeno com perspectiva teórica distinta, utilizando a abordagem de estratégia empresarial baseada em competências dinâmicas (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; DUTRÉNIT, 2004). Porém, não serão contempladas por esta tese, que se concentra em identificar a trajetória de acumulação e os processos subjacentes de aprendizagem que influenciaram esta trajetória, com base em referencial de inovação e aprendizagem tecnológica.

1.2. QUESTÃO CENTRAL

A questão principal da tese é:

- (i) Como mensurar o nível de acumulação de competências tecnológicas no setor de agenciamento e operações de viagens?

Como objetivo intermediário:

- (ii) Entender de que maneira os processos de aprendizagem influenciaram o nível de acumulação de competências tecnológicas nas duas empresas pesquisadas.

1.3. METODOLOGIA

O método utilizado para testar o modelo proposto foi o estudo de caso múltiplo, pois o fenômeno investigado está relacionado a fatores intraorganizacionais. Assim, a inovação é dependente do conhecimento presente do contexto onde este fenômeno ocorre. Este conhecimento constitui o cerne do estudo de caso utilizado como método de pesquisa (FLYVBJERG, 2006).

A unidade de análise é a trajetória de acumulação de competências tecnológicas em duas empresas do setor de agenciamento e operações turísticas no município do Rio de Janeiro. Sobre estas trajetórias foram necessárias informações relativas às atividades realizadas pelas diferentes funções tradicionais de uma organização, como finanças, marketing, vendas, assim por diante. Adicionalmente, foram coletadas informações sobre processos de aprendizagem, relacionadas ao modo de operação destas atividades e suas características ao longo do período estudado. Documentação, entrevistas e observação direta foram as fontes de evidência para a coleta de dados.

1.4. ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em sete capítulos, descritos abaixo:

O Capítulo 1 descreve de maneira geral a questão central da tese, a metodologia utilizada e a estrutura de todo o trabalho realizado.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica utilizada para a construção do modelo proposto. É possível observar que nos diferentes temas (Inovação, Competências Tecnológicas e Processos de Aprendizagem) são focalizados aqueles aspectos colaboradores do modelo para identificar a trajetória de acumulação de competências tecnológicas.

O Capítulo 3 apresenta as estruturas adaptadas da teoria que foram utilizadas como ferramentas de análise desta tese.

O Capítulo 4 descreve a importância do setor de Turismo para o país, o setor de distribuição do Turismo onde se localizam agências de viagens e operadores turísticos, bem como a importância destes últimos para as micro e pequenas empresas brasileiras.

O Capítulo 5 apresenta a metodologia utilizada nesta tese, bem como os métodos e protocolos aplicados para coleta e análise dos dados.

O Capítulo 6 descreve a trajetória da acumulação de competências tecnológicas e a evolução dos processos subjacentes de aprendizagem.

O Capítulo 7 examina a associação entre as variáveis: acumulação de competências tecnológicas e os processos de aprendizagem e encerra as considerações deste estudo.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os antecedentes na literatura sobre inovação tecnológica, acumulação de competências tecnológicas e processos de aprendizagem. Com base nesta literatura, é construída uma matriz como instrumento para identificar a trajetória da acumulação de competências tecnológicas, foco central da tese. Como se trata de um tema importante para o campo do conhecimento organizacional, podem ser encontrados estudos empíricos que abordam a acumulação de competências em empresas.

2.1. ESTUDOS NA LITERATURA DE EMPRESAS EM INDUSTRIALIZAÇÃO

A partir da década de 70, a pesquisa em tecnologia em países em desenvolvimento adota uma perspectiva de dinamismo (FIGUEIREDO, 2001; KATZ 2001), os bancos nacionais de investimentos (p. ex.: BNDE, BANADE, NAFINSA) passam a exercer na América Latina responsabilidade pelo financiamento de projetos de investimento de alta escala. No início dos anos 70, como alguns impostos de proteção tarifária foram consideravelmente reduzidos, os esforços tecnológicos locais começaram a se voltar para o desenho de novos produtos e esforços de redução de custos que permitiam as empresas a competirem melhor com as importações ou a gradualmente mover-se para as exportações. É nesse ponto, início dos anos 70, que a exportação progressivamente começa a se expandir, de modo especial na Argentina, Brasil, Colômbia e México. Mantendo-se a tradição da década de 60, cerca de 80% dos esforços em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) foram financiados e implantados por laboratórios e departamentos de engenharia de organizações públicas produtoras de energia, telecomunicações e similares (KATZ, 1984,1997, 2001).

Segundo Figueiredo (2001, 2009), Katz (2001) e Dutrénit (2004), neste período na América Latina, grande parte dos estudos foi coordenada no âmbito do Programa de Pesquisa em Ciência e Tecnologia da *Economic Commission for Latin America and the Caribbean*

(ECLAC) das Nações Unidas, alguns sumariados em Katz (1987). A questão da competência tecnológica, em usinas siderúrgicas na América Latina, recebeu importante atenção neste período dos anos 70 devido aos esforços para projetar e construir ou aprimorar indústrias como a Somisa (Argentina), a Usiminas (Brasil), Lázaro Cárdenas (México), entre outras. Segundo Bell (1984), outra característica importante surgiu de alguns desses estudos: mudanças institucionais consideráveis e mobilidade de recursos dentro da própria empresa parecem caracterizar a evolução de indústrias em certas fases do desenvolvimento tecnológico; e mudança na estrutura proprietária básica e nos primeiros níveis gerenciais das empresas parece, em alguns casos, como uma pré-condição para a aquisição de novos tipos de capacidade tecnológica. O mérito desses estudos foi ter revelado a importância dos compromissos públicos para os processos de geração de conhecimento técnico para criar competências tecnológicas próprias (KATZ, 1991, 1997, 2001).

A partir da década de 80, uma demanda para este conjunto de estudos surgiu, influenciada pela reestruturação econômica e industrial – abertura de mercado e fim da política de substituição via importações –, em diversos países em desenvolvimento. Além disso, o rápido processo de difusão das tecnologias de produção baseadas em computador foi relevante para impulsionar as mudanças tecnológicas desta década. Mudanças na organização da produção, baseadas naqueles novos conceitos, foram então estudadas como parte deste processo de reestruturação (KATZ, 2001; DUTRÉNIT, 2004).

A partir dos anos 90, a literatura de empresas em industrialização começou a dar maior importância às dimensões organizacionais das competências tecnológicas e suas implicações para o desempenho das empresas (FIGUEIREDO, 2001, 2009), como se observa nos estudos realizados por Pack (2000), Lall (1987, 1992), Hobday (1995), Bell e Pavitt (1995), Kim (1995, 1997, 2000), Maskell e Malmberg (1999) e Dutrénit (2000). Ariffin e Bell (1999) encontraram diferentes trajetórias em corporações da área eletrônica na Malásia. Utilizando a estrutura analítica desenvolvida por Bell e Pavitt (1995), adaptada de Lall (1992), o estudo focalizou a evolução das competências tecnológicas e o papel dos mecanismos de aprendizagem para adquirir conhecimento para a acumulação de competências tecnológicas. Ainda na década de 90 e até meados do final do século XX, os governos continuaram a perseguir suas políticas na direção da liberalização gradual e setorial das importações, desregulamentação do mercado e privatização de algumas empresas públicas. O sistema de inovação nos anos 90 parece se mover, por um lado, para uma situação na qual os agentes

externos (p. ex.: multinacionais) exercem maior influência como fonte de progresso tecnológico em comparação com as décadas anteriores. Por outro lado, esses agentes externos assumem uma parcela maior de investimentos em atividades de P & D locais (KATZ, 2001), a fim de criar as inovações em produtos e processos.

2.2. TAXONOMIA DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

A inovação não é um fenômeno novo. Parece haver algo inerentemente humano sobre a tendência de pensar em maneiras novas e melhores de fazer as coisas e testá-las na prática. Apesar de sua importância óbvia, a inovação nem sempre recebia a atenção dos estudiosos. Por exemplo, estudiosos de mudanças econômicas focalizavam tradicionalmente fatores como a acumulação de capital ou o funcionamento dos mercados, ao invés de inovação. Isto tem mudado nos anos recentes. Pesquisas sobre o papel da inovação na mudança econômica e social têm proliferado nos últimos anos, particularmente no âmbito das ciências sociais (FAGERBERG, MOWERY e NELSON, 2005; CASTELLACCI, 2008), e com uma tendência para a multidisciplinaridade (DOSI, 1997; FAGERBERG, MOWERY e NELSON, 2005).

Alguma forma de atenção para os fenômenos relacionados com a mudança tecnológica se disseminou ao longo dos últimos 20, 30 anos, a partir de pequenos enclaves de economistas heterodoxos e historiadores econômicos, e acabou se tornando uma importante preocupação, mesmo para algumas teorias dominantes como organização industrial, da firma, do desenvolvimento etc. (DOSI, 1988, 1997). Estes avanços impulsionados pela constante mudança tecnológica e ampliados para empresas dos mais variados segmentos estão relacionados às oportunidades inovadoras. Estritamente falando, as fontes de mudança técnica pertencem a esse domínio. Para entender essas mudanças, torna-se útil distinguir entre quatro objetos de análise, a saber: primeiro, as oportunidades inovadoras; segundo, os incentivos para explorar essas oportunidades; terceiro, as capacidades dos agentes para conseguir o que eles tentam fazer, condicionados pelas suas percepções de oportunidades e incentivos; e, quarto, os arranjos organizacionais e mecanismos através dos quais os avanços tecnológicos são procurados e implantados (DOSI, 1997).

Na área de administração e economia, há uma tendência da divisão dessas pesquisas recentes entre empresas do setor de serviços e do setor industrial, com diferentes taxonomias propostas para cada um desses setores (JONG & MARSILI, 2006). Taxonomias classificam e rotulam vários itens em grupos de características com traços comuns. Uma taxonomia útil é aquela que reduz a complexidade dos fenômenos empíricos em algumas categorias. Taxonomias para o estudo da inovação em empresas inovadoras fornecem um quadro de base empírica que ajuda a construir uma teoria da inovação, bem como na orientação de políticas públicas de Ciência e Tecnologia (PAVITT, 1984)

Pavitt (1984) propôs um modelo com as características estruturais e organizacionais de organizações inovadoras, notadamente do setor industrial. As categorias da taxonomia de Pavitt (1984) foram desenhadas para identificar fontes, natureza e a direção das mudanças tecnológicas em empresas, a fim de investigar padrões de inovação em diferentes segmentos empresariais do setor industrial. Por esta razão, a taxonomia de Pavitt é bastante difundida entre os pesquisadores da inovação, para testar hipóteses em diferentes organizações. Por exemplo, Soutaris (2002) tecnológica em *clusters* empresariais na Grécia, em diferentes segmentos empresariais.

As críticas à taxonomia de Pavitt (1984) devem-se ao fato do tratamento diferenciado para o setor de serviços e à própria unidade de análise, concentrada em pesquisas empíricas baseadas em dados industriais. Além disso, as empresas pesquisadas representavam um conjunto de empresas inovadoras, porém pouco representativas para micro e pequenas empresas (ARCHIBUGI *et al*, 1991; ARCHIBUGI, 2001). Seguramente, existem outras taxonomias para orientar o estudo da inovação. Normalmente, distinguem entre competências para aprimorar a inovação ou competências destrutivas, ou categorizam a inovação em classes, como: arquitetural (HENDERSON e CLARK, 1990), radical ou incremental (FREEMAN, 1974), disruptiva (CHRISTENSEN, 1997), estrutural e revolucionária (ABERNATHY e CLARK, 1985; PAVITT, 1998; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2001) ou em padrões *Schumpeterianos* de inovação (MALERBA e ORSENIGO, 1995 e 1996). Há, ainda, outros autores que defendem a adoção de diferentes taxonomias para o setor de serviços (GALLOUJ, 1991; SUNDBO, 1997; DREJER, 2004; MILES, 2005), sob o argumento de que as inovações em serviços não seguem uma trajetória tecnológica como defendido por Dosi (1982) e Pavitt (1984).

Segundo Miozzo e Soete (2001) e Guerrierei e Meliciani (2005), observam-se certas características que tornam o processo de inovação em serviços marcadamente diferentes daquelas das empresas de manufatura. Mas, os autores enfatizam a crescente interdependência entre os ramos de manufatura e serviços da economia. Este fenômeno é indicado em estudos recentes pelos quais os padrões de inovação das empresas de serviços não podem ser facilmente diferenciados daquelas do setor industrial (EVANGELISTA, 2000; JONG e MARSILI, 2006). Estes estudos ampliaram as categorias da taxonomia de Pavitt (1984) e Tidd *et al* (2001) para integrar indústria e serviços.

Esta tese se apropria da taxonomia desenvolvida e testada empiricamente por Jong e Marsili (2006), a partir da taxonomia de Pavitt (1984). A razão para a escolha da taxonomia proposta por Jong e Marsili (2006) deve-se à classificação proposta que leva em consideração novas variáveis que parecem relevantes, especialmente para pequenas empresas. Os autores descartaram categorias pouco usuais para estes tipos de empresas como indicadores de Pesquisa & Desenvolvimento e custos de inovação, pouco sensíveis para investigar o modo mais informal das atividades inovadoras em micro e pequenas organizações (BROUWER e KLEINKNECHT, 1996). Ademais, os autores incluíram categorias relacionadas com estratégias das empresas a partir dos trabalhos de Malerba e Orsenigo (1993) que investigaram a relação entre inovação na firma e estratégias corporativas. E, finalmente, como sugerido por Archibugi (2001), Jong e Marsili (2006) decidiram considerar manufatura e serviços ao mesmo tempo na taxonomia proposta. Assim, habilitando-os a fazer uma comparação entre os padrões de inovação entre estes tipos de organizações, as dimensões e respectivas variáveis definidas pelos autores estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 – Variáveis utilizadas para definir a taxonomia de empresas

Dimensões	Variáveis
Saída Inovadora	<p>Inovação em Produtos: Introdução de novos produtos ou serviços nos últimos 3 anos na firma ou na indústria.</p> <p>Inovação em Processos: Implantação no mínimo de um novo processo nos últimos 3 anos.</p>
Entrada Inovadora	<p>Orçamento para inovação: Reserva de um valor anual no orçamento para implantação de novos produtos ou processos</p> <p>Capacidade de inovação: Reserva de tempo para implantação de novos produtos ou processos.</p> <p>Especialistas em inovação: Emprego de pessoal ocupado com a inovação em produtos ou processos.</p>
Fontes de Inovação	<p>Fornecedores: Inovação da empresa quando os fornecedores propõem novas aplicações.</p> <p>Clientes: Inovação da empresa quando clientes expressam desejos/necessidades.</p> <p>Desenvolvimento científico: Inovação da empresa ao comercializar novas descobertas oriundas de universidades/institutos.</p>
Atitude Gerencial	<p>Orientação inovadora (escore de três itens – Cronbach's alpha = 0,67)</p> <p>Vale à pena gastar o tempo com inovação?</p> <p>A inovação habilita minha firma a prestar melhores serviços aos seus clientes.</p> <p>Inovação é necessária para nos manter competitivos.</p>
Planejamento da Inovação	<p>Planos documentados: Plano documentado renovando ambições, metas e objetivos a</p>

	serem alcançados.
Orientação Externa	<p>Consulta de fontes externas: Número de fontes consultadas para informações ou conselhos sobre qualquer problema de negócio nos últimos três anos.</p> <p>Cooperação entre empresas: Cooperação formal com outras organizações para iniciar ou desenvolver atividades em conjunto.</p>

Fonte: Jong e Marsili (2006).

Jong e Marsili (2006) afirmam que a diversidade de padrões em empresas de serviço é pelo menos tão ampla quanto aquela observada em empresas de manufatura. Os dois setores, indústria e serviços, compartilham, em grande medida, muitos padrões comuns. Alinhando-se com Archibugi (2001) que propõe que os dois setores, indústria e serviços, partilham alguns dos fundamentos do processo de inovação, como a interação com os fornecedores e a intensidade da inovação. Ainda segundo Jong e Marsili (2006), as pequenas empresas apresentam padrões diversos e são mais sensíveis a mudanças de mercado. Por esta razão, esses aspectos não podem ser mensurados com base em indicadores tradicionais de saída e entrada. Variáveis particulares como práticas de negócio e estratégias são especialmente importantes para capturar os aspectos mais informais do processo inovador, típicos das pequenas empresas.

Características das Atividades Inovadoras

Segundo Dosi (1988a) e Lall (1992), inovação é a procura, o descobrimento, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação, a adaptação e adoção de novos produtos, processos de produção e desenhos organizacionais. Este processo inovador é estimulado pela interação intraorganizacional e entre indústrias de um mesmo setor, além da influência de fatores externos como o suprimento de capacidades técnicas, habilidades, pessoas, e assim por diante. Em termos mais gerais, agentes privados que buscam o lucro alocarão recursos para a exploração e desenvolvimento de novos produtos e novas técnicas, se eles sabem ou acreditam na existência de algum tipo de oportunidade técnica ou científica ainda não explorada; na existência de um mercado para seus novos produtos e processos e, finalmente, se existir a possibilidade de benefício econômico (DOSI, 1988a, 1988b; LAZONICK, 2005).

Dosi (1988a) argumenta que se observamos a maior parte das soluções que resultam em inovações tecnológicas, constatamos a utilização de uma variedade de conhecimentos. Alguns elementos deste conhecimento são de domínio público – por exemplo, revistas científicas e outros de caráter tácito. O caráter tácito refere-se aos elementos de percepção, conhecimento, e assim por diante, que os indivíduos possuem e estão mal definidos, não codificados, impublicáveis, ou seja, elementos que eles próprios não conseguem expressar plenamente e que diferem de pessoa para pessoa, mas que podem, de alguma forma significativa, ser partilhados por colaboradores e colegas que têm uma experiência comum (POLANYI, 1966, 1969). Rosenberg (1982) descreve o conhecimento tácito como o conhecimento de técnicas, métodos e modelos que funcionam de determinadas maneiras e com certas consequências, mesmo quando não se pode explicar exatamente a razão. “We know more than we can tell” (POLANYI, 1966).

Essas afirmações estão alinhadas com o resultado de outras evidências empíricas que identificam uma quantidade significativa de inovações e aperfeiçoamentos originada pelo “aprender fazendo” e pelo “aprender usando” (ARROW, 1962; ROSENBERG, 1982; TEECE, 1977, 1986; PAVITT, 1986). Segundo Bell (1984), indivíduos e organizações permitem inovações tecnológicas a partir do aprendizado de como utilizar, melhorar ou produzir coisas pelo simples processo de fazê-las. A evolução tecnológica decorre através do desenvolvimento e exploração destes elementos do conhecimento. E dá-se cumulativamente, pois, a solução de problemas desta natureza envolve o uso de informações coletadas de experiências anteriores ou do conhecimento formal (DOSI, 1988). A característica acumulativa do processo inovador é a mais comumente observada e tende a reforçar o posicionamento de empresas já estabelecidas em determinado mercado, permitindo a exploração do que já sabem para realizar melhor suas tarefas (UTTERBACK, 1994), o que alinha-se com Pavitt (2005), para quem uma corporação constrói sobre seu conhecimento acumulado de produtos, processos e práticas organizacionais. Esta mesma afirmação é também ratificada por Cohen e Levinthal (1989, 1990), que argumentam que os produtos da inovação dependem da acumulação prévia de conhecimento, permitindo às organizações inovadoras assimilar e explorar novos conhecimentos.

Esta característica pode passar despercebida na maioria das organizações, pois são incrementais e não possuem a visibilidade de “grandes inovações” de alto impacto

mercadológico. Porém, inovações incrementais, no contexto do processo cumulativo contínuo, envolvem uma série de estratégias e práticas de gestão que pode trazer benefícios, como: custos menores de produção do que os concorrentes, novas rotinas e procedimentos organizacionais, novas características aos produtos e serviços existentes, e assim por diante (DODGSON, 2008). Vale ressaltar que esta característica acumulativa não deve ser entendida como uma progressão linear da base mínima de capacidade de inovação até um nível de gerenciamento avançado (DUTRÉNIT, 2004).

Trajetórias Tecnológicas

Por conta desta necessidade de acumulação de conhecimento, tácito ou explícito, uma implicação crucial é que as atividades inovadoras são fortemente seletivas, cumulativas na aquisição de capacidades de solução de problemas e definem, invariavelmente, uma trajetória tecnológica (DOSI, 1988). Entende-se trajetória tecnológica como sendo a tomada de decisões em processos tecnológicos com base em escolhas sob o contexto de um paradigma econômico e técnico (NELSON e WINTER, 1977, 1982). Uma mudança de paradigma (p. ex.: o advento das agências de viagens no ambiente Internet, ou agências de viagens on-line) em determinado setor, geralmente implica uma mudança na trajetória: juntamente com as diferentes bases de conhecimento que trazem mudanças para as dimensões da inovação. Algumas características podem surgir, algumas outras podem perder importância (DOSI, 1988). De acordo com Teece (1986), durante uma mudança de paradigma em determinado setor, as empresas buscam melhorar e diversificar sua tecnologia, procurando zonas que lhes permitam utilizar a sua base tecnológica (produtos e processos) e construir novas competências sobre essa mesma base e acumular novas informações sobre seus mercados existentes. Se essas zonas podem ser identificadas, medidas ou explicadas, também é possível prever os prováveis padrões de atividades inovadoras nas empresas, indústrias e países (PAVITT, 1984; DOSI, PAVITT e SOETE, 1988). Além disso, a inovação modifica continuamente o desempenho e a competitividade de empresas. Firms que atingem alto nível de inovação, incrementam sua probabilidade de manter ou aumentar seu nível de competitividade (DOSI, 1988; CANTWELL, 2005).

Dosi (1988) e Dosi, Marengo e Pasquali (2006) afirmam que outros fatores importantes para a busca por inovações estão relacionados com as características do conhecimento e da solução de problemas. A heurística sobre "como fazer as coisas" e "como

melhorá-las" estão muitas vezes incorporadas às rotinas organizacionais, que fazem certas empresas "boas" para explorar oportunidades técnicas e traduzi-las em produtos comercializáveis específicos. Em tais questões, há uma quantidade significativa de indivisibilidade organizacional. Por esta razão, a imitação também pode ser considerada uma inovação. Empresas que optam por imitar novos processos e produtos encontram dificuldade na percepção das melhores práticas de produção, devido à dificuldade de identificar o conjunto de rotinas organizacionais e características que fazem de determinada empresa boa na oferta de produtos. Porém, apesar das evidências, o estudo das características de competências organizacionais com especificidade para atividades inovadoras continuou em estágio inicial (PAVITT, 1986; TEECE, 1986, 1988). Provavelmente, pelo fato das rotinas organizacionais e procedimentos para alterá-las, em resposta à mudança de paradigmas ou pressão de fatores externos, incorporarem determinado grau de incerteza sobre os resultados dos novos processos ou produtos propostos, que provocam uma tensão entre esforços para "fazer melhor o mesmo", "fazer novas coisas" e "fazer coisas antigas de maneira nova" (DOSI, 1988).

Em geral, outro foco de tensão para a formação da trajetória tecnológica é a incerteza associada às atividades inovadoras, que envolve não somente a falta de conhecimento preciso sobre custos e resultados, como também a deficiência de conhecimento sobre as alternativas possíveis de resultados futuros (FREEMAN, 1982; BRULAND e MOWERY, 2005). Segundo Pavitt e Steinmueller (2001), as empresas são incapazes de definir plenamente as futuras possibilidades que aparecerão como consequência de inovações. Dadas as incertezas das atividades inovativas, as rotinas apropriadas não podem ser facilmente identificadas antes do evento, e, mesmo se pudessem, a implantação destas não garantiria seu sucesso.

"The innovation process is uncertain because what needs to be learned about transforming technologies and accessing markets can only become known through the process itself." (LAZONICK, 2005).

De uma maneira, estas características afetam a taxa de acumulação de competência tecnológica e a direção das mudanças, positiva ou negativa, que interferem no desempenho das organizações (MALERBA, 2005).

2.3. ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

O processo de construção de competências tecnológicas tem sido um tema de atenção na literatura sobre as empresas industriais nos últimos 20 anos (DUTRÉNIT, 2004).

Como competência tecnológica, entende-se os recursos necessários para gerar e administrar melhorias em investimentos, processos e organização da produção, produtos e equipamentos. Esses recursos são acumulados e incorporados em indivíduos (experiência e habilidades, conhecimento tácito) e sistemas organizacionais (Bell e Pavitt, 1993, 1995). Com base em Bell e Pavitt (1993, 1995), Kim (1997) afirma que, nessa literatura, recursos tecnológicos são entendidos como a capacidade de utilizar os conhecimentos tecnológicos de forma eficiente para assimilar, utilizar, adaptar e mudar as tecnologias existentes, e também como a capacidade de criar novas tecnologias e desenvolver novos produtos e processos. Esta definição está inter-relacionada com as desenvolvidas anteriormente por Katz (1984, 1987), Lall (1987, 1992) Dahlman e Westphal (1987b), Bell (1984, 2006) e Dahlman, C., Ross-larsen, B., Westphal (1987).

Segundo Lall (1992), existem várias formas de categorizar os níveis de competências ou capacidades tecnológicas de uma empresa. E baseado em Katz (1984, 1987), Dahlman, Ross-Larson e Westphal (1987) e Lall (1987), é construída a matriz de competências. Em Lall (1992), esta matriz apresenta uma taxonomia de capacidade tecnológica por funções técnicas. A matriz de Lall (1992) é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 -MATRIZ ILUSTRATIVA DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

		INVESTMENT			PRODUCTION			
		PRE INVESTMENT	PROJECT EXECUTION	PROCESS ENGINEERING	PRODUCT ENGINEERING	INDUSTRIAL ENGINEERING	LINKAGES WITHIN ECONOMY	
DEGREE OF COMPLEXITY	BASIC	SIMPLE ROUTINE (Experience based)	Prefeasibility and feasibility studies, site selection, scheduling of investment	Civil construction, ancillary services, equipment erection, comissioning.	Debugging, balancing, quality control preventive maintenance, assimilation of process technology	Assimilation of product design, minor adaptation to market needs.	Work flow, scheduling, time-motion studies. Inventory control.	Local procurement of goods and services, information exchange with suppliers.
	INTERMED	ADAPTATIVE DUPLICATIVE (Search Based)	Search for technology source. Negotiation of contracts. Bargaining suitable terms. Info. Systems	Equipment procurement, detailed engineering, training and recruitment of skilled personnel.	Equipment stretching, process adaptation and cost saving, licensing new technology	Product quality improvement, licensing and assimilating new imported product technology.	Monitoring productivity, improved coordination	Technology transfer of local suppliers, coordinated design, Subcontractorsr &Technology links
	ADVANCED	INNOVATIVE RISKY (Research based)		Basic process design, Equipment design and supply	In-house process innovation, basic research	In-house product innovation, basic research		Turnkey capability, cooperative R&D, licensing own technology to others.

Fonte: Lall (1992)

A categorização é, necessariamente, indicativa, pois pode ser difícil julgar *a priori* se uma função particular é simples ou complexa (Teitel, 1981, 1984). *Investment*, ou competências de investimento, são habilidades necessárias para identificar, preparar, obter tecnologia para desenho, construção, equipamento e pessoas. Esta capacidade determina os custos dos projetos, o *mix* de produtos, a tecnologia e equipamentos utilizados. *Production*, ou competências de produção, abrange uma faixa que vai desde habilidades básicas, como: controle de qualidade, operação e manutenção até às mais avançadas, como adaptação e melhorias; e até as mais demandantes, como pesquisa, desenho e inovação. Capacidade de conexão com outras empresas ou mercados, *linkages within economy*, é a habilidade necessária para transmitir informação, habilidades e tecnologia para, e recebê-las de, componentes ou fornecedores de matérias-primas, subcontratados, consultores, empresas de serviços, e instituições tecnológicas (Lall, 1992).

Ainda, segundo Lall (1992), existem três importantes fatores presentes na demanda para acumular competências tecnológicas. O primeiro é uma necessidade inerente para o desenvolvimento de novas habilidades e informação simplesmente para implantar uma nova tecnologia em produção. Esta necessidade funciona independentemente do regime político vigente e provê um impulso elementar para as empresas investirem na construção de competências/capacidade tecnológica. O segundo fator refere-se à forte influência de fatores externos nos processos das empresas. Dentre alguns fatores Lall (1992), destaca-se: ambiente macroeconômico, pressão competitiva e o regime comercial. Terceiro, a mudança tecnológica nos países desenvolvidos estimula os países em desenvolvimento na tentativa de se manterem em linha com essas inovações em processos, produtos e/ou equipamentos.

Lall (1992) conclui sugerindo que o desenvolvimento de capacidades é a “saída” ou o resultado de uma complexa interação de estruturas de incentivo com recursos humanos, esforço tecnológico e fatores institucionais – cada um deles fortemente afetados pelas falhas de mercado, necessitando de intervenções corretivas.

De acordo com Bell e Pavitt (1995), existem dois elementos básicos relacionados com a acumulação de competências tecnológicas. O primeiro refere-se ao tratamento complexo e especializado que mesmo a tecnologia importada deve receber para adaptação do novo recurso tecnológico à determinada situação. O segundo elemento é a pós-adoção da tecnologia, quando o contínuo aprimoramento do desempenho da capacidade de produção é

realizado, respondendo a iniciativas competitivas de mercado. Isto tem implicação para empresas em países em desenvolvimento, pois o esforço em apenas um dos elementos pode limitar a acumulação de competências inovadoras (Bell e Pavitt, 1993) e a própria criação do conhecimento dentro da empresa.

Com base em Penrose (1959), e em pesquisas, Bell (1984) e Bell e Pavitt (1993) distinguiram dois tipos de competências: i) aquelas para operar sistemas de produção – ‘competências para usar’ -; ii) e aquelas para mudar sistemas de produção – ‘competências para mudar’.

Bell e Pavitt (1993) definem, com base na literatura, as principais características chave para acumulação de competências tecnológicas em países industrializados, que podem servir como base para estudos em países em industrialização. Estas características são: recursos iniciais, conhecimento tácito e específico, a importância central das empresas, as conexões entre empresas, o processo de acumulação, indústrias como criadoras de capital humano, e a complementaridade entre importar tecnologia e acumulação local de tecnologia. Como recursos iniciais, entende-se a aplicação inicial de recursos humanos e financeiros diversos capazes de entender e desenvolver a característica central do artefato técnico. Por este motivo, tentativa e erro são centrais para o aprimoramento da tecnologia. A transferência dos componentes do conhecimento tácito e específico é de relevante importância nos fatores de acumulação tecnológica. Em relação às empresas, estas são importantes para acumulação de competências pelo fato de provocar a interação entre fornecedores e usuários. O processo de acumulação de competências tecnológicas tende a ser cumulativo devido à grande diversidade de organizações e conhecimento envolvidos. Segundo os autores, a tecnologia adquirida em outros países também tem sido essencial para o crescimento industrial dos países desenvolvidos. A tecnologia importada pode contribuir diretamente com alguns elementos que, associados à tecnologia local, produzem mudanças na capacidade tecnológica. É preciso que as empresas estejam preparadas para entender, adequar e implementar esta tecnologia importada com o objetivo de gerar melhorias e, conseqüentemente, utilizar o conhecimento em projetos futuros.

Segundo Bell e Pavitt (1993), os padrões e trajetórias da acumulação tecnológica diferem entre firmas e indústrias; como conseqüências, observa-se que países desenvolvidos diferem, de forma marcante, em suas trajetórias de acumulação tecnológica. Essas diferenças

na trajetória são confirmadas no Brasil pelos estudos de Figueiredo (2003, 2004). Esses padrões de acumulação tecnológica também contribuem para explicar os mecanismos através dos quais a base de competitividade dos países muda com o tempo. Três fatores têm, relativamente, influenciado e mudado durante o processo de industrialização, são eles: *factor endowments*, *investment-led inducements/inter-sectoral linkages*, *mastery of core technologies*. Em estágios anteriores, a trajetória da mudança tecnológica em um país ou região foi influenciada por mecanismos de induções do mercado local relacionados com a escassez de fatores de produção e oportunidade de investimentos locais. O mais óbvio dos mecanismos de indução local tem sido a procura para aliviar o fator escassez (*factor endowments*). Outro fator que parece influenciar as trajetórias entre setores e empresas é o investimento induzido e direcionado para as mudanças tecnológicas e a conexão entre empresas, de considerada importância para os países industrializados (*investment-led inducements/inter-sectoral linkages*). O terceiro fator, domínio de tecnologias centrais (*mastery of core technologies*), também parece influenciar as trajetórias tecnológicas, pois os dois primeiros fatores não explicam algumas ocorrências de competitividade baseadas em tecnologia. Os autores citam como exemplo a competitividade Suíça em diesel marinho, que possui pouca ligação com dons nacionais em recursos marítimos, mas uma conexão óbvia com a competência em engenharia desenvolvida inicialmente com a produção de equipamentos têxteis.

As diferenças na acumulação tecnológica em países em desenvolvimento são justificadas, por Bell e Pavitt (1993), pela observação de duas relevantes variáveis: a dinâmica do crescimento industrial, e a taxa de acumulação tecnológica industrial. A primeira refere-se ao fato da considerável variação da capacidade dos países em desenvolvimento de expandir a produção industrial. A segunda refere-se à diferença nos indicadores de acumulação tecnológica dos países em desenvolvimento, não criando bases de comparação/vantagem competitiva entre eles.

2.4. PROCESSOS SUBJACENTES DE APRENDIZAGEM

Processos de aprendizagem neste trabalho referem-se aos vários processos pelos quais indivíduos, e através destes as empresas, adquirem habilidades e conhecimentos técnicos adicionais (Bell, 1984). Processos de aprendizagem permitem acumulação de competências tecnológicas.

De uma forma geral, Bell (1984, 2006), Figueiredo (2001, 2004) e Dutrénit (2004) concordam que empresas constroem capacidades tecnológicas por meio de processos de aprendizagem. Assim, a aprendizagem tecnológica refere-se ao processo dinâmico de aquisição de capacidades tecnológicas. E para compreender a empresa inovadora, existe uma necessidade de entender os processos atuais de aprendizagem, a relação entre conhecimento tácito e codificado, entre capacidades individuais e coletivas, e entre o que é aprendido em determinado período e como este aprendizado é acumulado através do tempo (LAZONICK, 2005). Para O'Sullivan (2000), este tipo de aprendizagem é uma atividade social que processa as características de incerteza, cumulativa e coletiva do processo de inovação.

Segundo Bell (1984), apesar do termo 'processo de aprendizagem' ser utilizado com diferentes significados no campo do conhecimento organizacional; pode-se afirmar que o uso do termo refere-se aos processos pelos quais as pessoas ou organizações adquirem conhecimento. Esta definição é, normalmente, utilizada como o processo de aquisição de habilidades e conhecimento que depende em grande parte, ou na totalidade, da experiência do indivíduo: *learning-by-doing*. Então, o termo aprendizagem refere-se a alguns modos pelos quais uma empresa aumenta sua capacidade para gerenciar e implantar mudanças (Bell, 1984). Lazonick (2005) corrobora esta argumentação, mas acrescenta que o processo de inovação é coletivo e a aprendizagem não pode ser realizada sozinha, a aprendizagem requer a colaboração de pessoas diferentes com capacidades diferentes. Os investimentos em aprendizagem coletiva, portanto, exigem a integração do trabalho dessas pessoas em uma organização.

O processo de *learning-by-doing* ou aprender-fazendo apresenta 3 (três) características básicas: acúmulo passivo de conhecimento, processo de aprendizado

automático e menor custo; traz em seu conteúdo algumas implicações práticas na gestão e na política governamental (Bell, 1984). Este processo demanda um aumento no número de tarefas, quantitativa e qualitativamente, para que o incremento das habilidades e conhecimento seja contínuo. Dessa forma, o governo visualiza algumas formas de proteção e/ou intervenção para execução das tarefas no sentido de incrementar a taxa de aprendizado. Algum grau de proteção será, provavelmente, uma condição necessária para alguns tipos de aprendizado – em que os benefícios do aprendizado são maiores do que o custo de proteção –, mas também não será suficiente para manter o progresso em todas as fases do desenvolvimento tecnológico (Bell, 1984).

Para Bell (1984), existem dois grandes grupos de mecanismos de aprendizagem. O primeiro grupo de mecanismos, em que o custo é menor para o desenvolvimento da capacitação tecnológica, é representado por: *learning-by-operating* (aprendendo pela operação) e *learning-by-changing* (aprendendo pela mudança). E o segundo grupo de mecanismos, em que o processo de aprendizagem depende da alocação de recursos, consiste em: *system learning/performance* (aprendendo pelo sistema ou desempenho), *learning-by-training* (aprendendo pelo treinamento), *by hiring* (aprendendo pela contratação) e *by searching* (aprendendo pela busca). Outro mecanismo, *learning by interacting* (aprendizado pela interação) com clientes e fornecedores, também é citado na literatura sobre processos de aprendizagem tecnológicos (LUNDVALL, 1992; FREEMAN, 1994)

O aprendizado dos indivíduos pela operação dá-se através do fluxo de experiência que deriva das atividades de produção. Gerentes, supervisores e operadores sugerem pequenas alterações nos processos, o que gera melhor desempenho da organização. É um processo passivo, automático, sem compromisso com o tempo e de difícil percepção. Existe um limite de desempenho gerado por este processo que é atingido rapidamente.

O aprendizado dos indivíduos pela mudança dá-se através do processo de execução de atividades técnicas afins, e não somente pela execução da operação das plantas existentes. Bell (1984) cita que abrir uma ‘caixa preta’ de uma particular produção tecnológica e manipular seu conteúdo irá gerar um conhecimento e entendimento adicional maior do que a operação contínua de um dado sistema de produção. E, complementa: “um indivíduo pode aprender pouco se utilizar métodos aprimorados, mas pode aprender muito mais definindo e implantando estes métodos” (Bell, 1984). Neste mecanismo de aprendizagem, o investimento

em projetos que incorporam tecnologias afins para a empresa contribui para a acumulação de conhecimentos e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade. A taxa de aprendizado não é sistematicamente relacionada ao fator tempo. Esta taxa depende do número de experiências realizadas, bem como dos investimentos em novas plantas, combinada ao grau de participação dos funcionários no projeto.

O aprendizado dos indivíduos pelo sistema ou pelo desempenho é um mecanismo sistemático de avaliação da produção e operação da empresa. É realizado o monitoramento regular do desempenho com o objetivo de prover informação para o entendimento de ‘como’ e ‘porque’ a produção e/ou desempenho tem variado. A informação não deve estar limitada somente a fatores como custo de produção, qualidade do produto etc., mas também deve abranger informação sistemática gerada pelos clientes desta empresa.

O aprendizado pelo treinamento é realizado através do treinamento formal oferecido pelas empresas, seja ele interno ou externo. De acordo com Bell (1984), um exame mais próximo de um número de estudos sugere que o treinamento formal foi, com frequência, de maior importância como fonte de capacitação tecnológica do que formas de aprendizado *doing-based* (baseados no fazer).

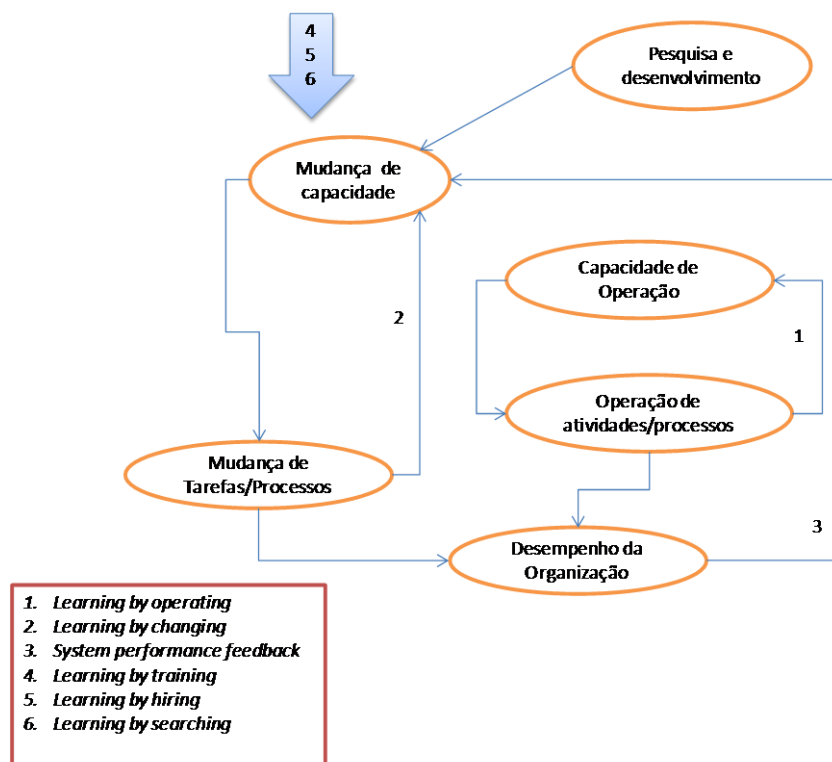
O aprendizado pela contratação é implantado através da contratação de indivíduos ou empresas (por um breve período de tempo) que possuam determinadas habilidades e conhecimento para influenciar diretamente no processo de capacitação tecnológica da empresa. Neste sentido, existe algum consenso que os processos de manutenção e renovação de capacidades ou competências centrais requerem a reconfiguração contínua dos recursos internos por meio de processos de aprendizagem, compartilhando conhecimento intraorganizacional e além das fronteiras da organização (DUTRÉNIT, 2004).

O aprendizado pela busca incorpora conhecimento e informação ‘não-estruturada’, adquirida através de relacionamento com fornecedores ou treinamento informal. Requer acumulação prévia e desenvolvimento de recursos, para que o conhecimento seja absorvido pela organização. Alianças de negócios externas e relações em rede, bem como a utilização de pessoal novo para enxertar novo conhecimento sobre os sistemas existentes de aprendizagem, são mecanismos importantes para a aprendizagem organizacional e renovação do

conhecimento em um ambiente caracterizado por rápido desenvolvimento tecnológico. (LAM, 2005).

Segundo Bell (1984), o desenvolvimento de uma determinada empresa através da acumulação de competências tecnológicas requer que esta, em alguns momentos, mova-se para diferentes tipos de tecnologia. Neste ponto, o desempenho competitivo demanda produtos e/ou processos complexos e sofisticados que são substancialmente diferentes dos atuais. Neste contexto de descontinuidade tecnológica, os mecanismos baseados no fazer são inadequados. Estes mecanismos são importantes em algumas fases de maturação do processo e/ou produto. A Figura 2 representa graficamente os mecanismos de aprendizagem.

Figura 2 - Diferentes Mecanismos de Aprendizagem



Fonte: Bell (1984)

Segundo Lall (1992), o conhecimento tecnológico não é compartilhado igualmente entre as empresas, tampouco facilmente imitado ou transferido entre estas. A transferência, necessariamente, requer aprendizado, porque tecnologias possuem o componente tácito, e seus princípios subjacentes não são claramente compreendidos.

Segundo Leonard-Barton (1992, 1995, 1998), a vantagem competitiva para empresas é construída através de aptidões estratégicas, que são estabelecidas ao longo do tempo e dificilmente podem ser imitadas. Tratando-se de empresas com base tecnológica, é utilizada a expressão aptidão tecnológica estratégica, que compreende (Leonard-Barton, 1998) “o sistema de atividades, sistemas físicos, bases de qualificações e conhecimentos, sistemas gerenciais de instrução e recompensa, e valores, que criam uma vantagem específica para uma companhia ou ramo de negócio”. As aptidões estratégicas compreendem pelo menos quatro dimensões interdependentes. Estas dimensões são constituídas pelos sistemas físicos, sistemas de gestão, qualificações e conhecimento, e os valores ou cultura da empresa. Elas podem, de forma isolada, ser transferidas ou absorvidas por indivíduos fora da organização. Porém, a combinação destas quatro dimensões cria uma sinergia que dificilmente poderá ser imitada.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a partir de Polanyi (1966, 1969), o conhecimento humano é classificado em dois tipos: tácito (da experiência, simultâneo e da prática) e explícito (da racionalidade, codificado e da teoria). Para os autores, a criação do conhecimento dá-se em dois níveis: O primeiro trata dos níveis de conhecimento: dos indivíduos, dos grupos e da organização. O segundo nível trata da maneira de interação do conhecimento nas empresas. Esta interação dá origem a quatro modelos de conversão do conhecimento: do tácito para o tácito (socialização), do tácito para o explícito (externalização), do explícito para o explícito (combinação) e do explícito para o tácito (internalização). Os autores exemplificam a importância do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em seus estudos de casos em empresas, como: Matsushita (indústria do setor de aparelhos elétricos) e Honda (indústria automobilística).

De acordo com Dodgson (1993) e Dodgson, Gann, Salter (2008), três motivos podem ser sugeridos para a importância da aprendizagem organizacional. Primeiro, o conceito de “organização que aprende” ganhou espaço nas grandes corporações, visto que foram desenvolvidos estruturas e sistemas que são mais adaptáveis e reagem melhor às mudanças. Segundo, a profunda influência que a rápida mudança tecnológica teve nas organizações. Terceiro, o conceito de aprendizagem que possui uma vasta abrangência analítica; isto pode ser demonstrado pelo grande número de disciplinas acadêmicas que abordam a questão.

Para Dodgson (1993) e Dodgson *et al* (2008), aprendizagem é um conceito dinâmico, e sua utilização na teoria enfatiza a mudança contínua na natureza das organizações. É, também, um conceito investigativo que pode unificar vários níveis de análises: individual, grupo e corporativo. E, ainda, deve-se ter uma visão interdisciplinar de aprendizagem. Aprendizagem pode ser descrita pelas formas que as empresas constroem e organizam conhecimento e rotinas em torno das atividades, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional pela melhoria do uso das habilidades de seus funcionários. Esta ampla definição incorpora algumas premissas:

- Aprendizagem, geralmente, possui consequências positivas mesmo quando o resultado do aprendizado é negativo (p.ex.: empresas aprendendo com erros).
- Apesar de o aprendizado estar baseado em indivíduos, as empresas podem aprender em sua totalidade, pois a cultura de grupos é corporativa e influenciada pela aprendizagem individual, e pode direcionar a utilização deste conhecimento. Normas e valores das empresas são indicativos da aprendizagem organizacional, mais do que a aprendizagem individual.

Segundo Hedberg (1981), apesar do conhecimento organizacional ocorrer através dos indivíduos, seria um erro concluir que este conhecimento organizacional é apenas um resultado da ‘soma’ de conhecimentos dos funcionários de uma determinada empresa. As organizações não possuem cérebros, mas possuem sistemas cognitivos. Os indivíduos podem sair e a liderança ser modificada, mas a ‘memória’ organizacional preserva certos comportamentos, normas e valores ao longo do tempo.

- Aprendizagem ocorre através de todas as atividades da empresa, e ocorre em diferentes níveis e velocidades. Encorajar e coordenar a variedade de interações é uma atividade chave para as empresas.

Dodgson (1993) e Dodgson *et al* (2008), com base na literatura sobre aprendizagem, concluem que aprendizagem é característica chave no processo pelo qual as empresas acumulam tecnologias para competir no mercado.

Kim (1997) e Kim e Nelson (2000) examinaram, a partir dos estudos de casos da indústria asiática, as trajetórias exitosas de acumulação de competências tecnológicas e a

importância dos processos de conversão de aprendizagem individual para aprendizagem organizacional, associados a essas trajetórias. Dutrénit (2000), baseada em estudo de caso de uma indústria de vidro no México, focalizou as limitações em criar uma base de conhecimento coerente para desenvolver competências tecnológicas no longo prazo, e verificou que o processo de aprendizagem irregular da empresa sofreu influência de diversos fatores, sendo os seguintes fatores centrais: os limitados esforços para converter conhecimento do nível individual para o nível organizacional; as diferentes estratégias de aprendizagem buscadas pela empresa e as limitações em termos de coordenação; e a instabilidade do processo de criação de conhecimento. A autora argumentou que os processos de aprendizagem intraorganizacionais desempenharam papel importante, influenciando a trajetória de acumulação de competências tecnológicas da empresa.

Apesar das diversas pesquisas realizadas, na literatura de empresas em industrialização, estes estudos ainda apresentam limitações para explicar como os processos de aprendizagem influenciam a acumulação de competências tecnológicas em empresas e como essas questões diferem entre empresas (FIGUEIREDO, 2000, 2004). Além disso, poucos são os estudos que tratam de pequenas e médias empresas, sobretudo no setor de Turismo no Brasil (CAVALCANTI e FIGUEIREDO, 2006). Portanto, novos estudos, em diferentes segmentos, são necessários para gerar explicações às ações corporativas e governamentais relativas à trajetória da acumulação de competências tecnológicas.

Esta tese não desenvolverá estruturas conceituais originais. A tese fará uso de estruturas conceituais já existentes na teoria e as adaptará para o setor de Turismo, especificamente, para agências de viagens e operadoras turísticas, a fim de identificar a trajetória de acumulação de competências tecnológicas e analisar as possíveis implicações dos processos de aprendizagem para esta trajetória. Não obstante, a tese aplicará tais estruturas para examinar estas questões em setor econômico diferente dos estudos anteriores: a “indústria” do Turismo. Por isso, a relevância desta tese está em: i) confirmar até que ponto os estudos criados na literatura de empresas em industrialização e literatura em empresas de fronteira tecnológica, – pertinentes aos estudos sobre acumulação de competências tecnológicas (LALL, 1992; PATTEL e PAVITT, 1994; BELL e PAVITT, 1995; SOUITARIS, 2002; FIGUEIREDO, 2003; DE JONG e MARSILI, 2006; CASTELLACCI, 2008; FIGUEIREDO e CAVALCANTI, 2006) –, permitem identificar a trajetória da

acumulação de competências tecnológicas no setor de agenciamento de viagens e operação turística.

3 – MODELO TEÓRICO – ESTRUTURAS ANALÍTICAS

Este capítulo apresenta as estruturas analíticas utilizadas nesta tese. Com base nessas estruturas, serão identificados a trajetória da acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem em duas empresas do setor de agenciamento de viagens e operação turística na cidade do Rio de Janeiro. A Seção 3.1 apresenta a estrutura para descrição das competências tecnológicas e a Seção 3.2 apresenta a estrutura para descrição e análise dos processos de aprendizagem.

3.1 ESTRUTURA PARA A DESCRIÇÃO DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS NA EMPRESA

A partir do momento que a empresa em industrialização inicia a operação sob condições não competitivas no mercado externo, o problema básico da ‘maturação empresarial’ é a acumulação de competências tecnológicas para se tornar e permanecer no cenário externo como uma empresa capaz de oferecer produtos e serviços competitivos (BELL, ROSS-LARSON e WESTPHAL, 1984). Essa acumulação parece envolver uma sequência de esforços tecnológicos internos (KATZ, 1984, 2001). Por este motivo, é possível iniciar com a mais básica competência tecnológica e, com base nela, evoluir para outras competências de mais alto nível de desenvolvimento tecnológico (FIGUEIREDO, 2000, 2003). Figueiredo (2001, 2002) distingue sete níveis de acumulação de competências, e Dutrénit e Vera-Cruz (2005) introduzem funções técnicas relacionadas com as conexões internas dentro das empresas.

Baseando-se em Katz (1987), Dahlman, Ross-Larson e Westphal (1987) e Lall (1987), Lall (1992, 1994) desenvolve uma estrutura na qual competências tecnológicas de firmas ou indústrias são categorizadas por funções. Esta estrutura parece útil para descrever trajetórias de acumulação de competências tecnológicas de empresas em industrialização. Porém, sugere algumas limitações, que parecem refletir uma limitação das estruturas

disponíveis na literatura como um todo: a) com base nessa estrutura, espera-se uma diferença nas trajetórias de acumulação entre empresas, mas sabe-se muito pouco ‘porque’ e ‘como’ se dão essas diferenças; b) embora se afirme que a estrutura organizacional deve acompanhar as adaptações técnicas na trajetória, os aspectos organizacionais e gerenciais não têm sido adequadamente investigados; e c) embora algumas atividades chave da empresa ‘tecnologicamente maduras’ tenham sido descritas (Lall, 1994), a estrutura não avança para explicar como empresas diferem nesta questão.

A estrutura descrita na Tabela 3 foi adaptada de Figueiredo (2001, 2009), que foi baseada nas estruturas de Lall (1992) e Bell e Pavitt (1995), e tem como objetivo mensurar os tipos e níveis de competências tecnológicas. Adicionalmente, essa estrutura aponta as competências de rotina e competências inovadoras. Neste trabalho, entendem-se como competências de rotina as competências tecnológicas, para realizar atividades nos dois primeiros níveis da matriz. E competências inovadoras como sendo as competências necessárias para mudar a tecnologia em processos e/ou produtos (FIGUEIREDO, 2001, 2009).

A estrutura indicada na Tabela 3 sofreu as adaptações de conteúdo em comparação com as estruturas construídas na literatura recente. Essas adaptações referem-se às características de competências específicas para o setor de agenciamento de viagens e operações turísticas, e foram realizadas em conjunto com a Associação Brasileira de Agentes de Viagens, conforme descritas no capítulo metodologia e, posteriormente, ajustadas com os entrevistados nas empresas pesquisadas. A estrutura, em forma de matriz, identifica quatro funções tecnológicas: Produtos e Serviços, Gestão Financeira, Planejamento e Gestão, Promoção e Vendas, descritas no Quadro 1. Estas funções foram consideradas fundamentais para a gestão de agências de viagens e operadores turísticos na identificação de diferentes tipos e níveis de inovação. Esta separação das funções tecnológicas alinha-se aos autores Patel e Pavitt (1997), pois segundo eles as competências tecnológicas específicas de determinada firma ajudam a explicar porque empresas são diferentes, como elas mudam através do tempo, e se são capazes ou não de se manterem competitivas.

Quadro 1 – Descrição das funções tecnológicas relacionadas à estrutura aplicada ao setor de agenciamento de viagens e operações turísticas

Funções Tecnológicas	Descrição
Produtos e Serviços	Formatação de produtos e serviços; Assessoramento de clientes; Acompanhamento das mudanças na legislação geral do Turismo; Visitas técnicas; e Montagem de pacotes personalizados.
Gestão Financeira e de Investimentos	Monitoramento diário dos serviços financeiros (p. ex.: fluxo de caixa); Monitoramento das taxas de dólar e euro e dos impactos nos custos dos produtos; Negociação com fornecedores nacionais e internacionais; Análise de retorno de investimentos; e Gestão de financiamentos.
Planejamento e Gestão	Elaboração e execução de planejamento estratégico e operacional; Gestão de clientes (p.ex.: Serviço de Atendimento a Clientes); Gestão de fornecedores (p.ex.: mão de obra, qualidade, segurança etc.); Utilização de sistema de informática para operação e controle do negócio; Elaboração e aplicação de pesquisa de satisfação; Monitoramento do perfil de consumo de seus clientes; Projeção das tendências mercadológicas; e Realização de encontros periódicos com funcionários e fornecedores, para avaliar aplicabilidade de tecnologias.
Promoção e Vendas	Gestão de relacionamento com fornecedores e clientes com foco em promoção e vendas; Habilidade para utilização de meios digitais de promoção (p. ex.: sítios na internet, redes sociais, DVDs); Capacidade para participar de campanhas promocionais com outros atores do setor turístico; e Planejamento e execução de promoções para o seu público-alvo, com base em plano de marketing estabelecido.

Fonte: Autor.

Com base na literatura e no quadro acima, foi construída a estrutura apresentada na Tabela 3, a matriz de competências tecnológicas.

TABELA 3 – COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA O SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS

NÍVEL DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA O SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS			
	PRODUTOS E SERVIÇOS	GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS	PLANEJAMENTO E GESTÃO (Planejamento, Qualidade Atendimento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação)	PROMOÇÃO E VENDAS
(1) Básico	<ul style="list-style-type: none"> • Possui conhecimento básico dos produtos turísticos comercializados. • Estabelece parceria com consolidadoras para a emissão de passagens. • Assessoria o cliente nas demandas da viagem (p.ex.: normas de embarque, passaporte etc.). • Oferece atendimento em idioma estrangeiro com domínio básico da língua. • Entende e acompanha as mudanças na legislação geral do Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza monitoramento diário dos valores de entrada e saída de recursos. • Utiliza fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro. Os recursos para investimento são provenientes de capital próprio. Fonte de receita principal proveniente da venda de produtos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificam de maneira não estruturada as tendências de mercado. • Possui conhecimento incipiente sobre o ambiente de negócios no qual opera. Estabelece e divulga missão e visão da empresa. • Trabalha com guias credenciados pelos órgãos competentes. • Monitora de forma não estruturada as demandas dos clientes. • Pratica o pagamento de comissão por venda aos funcionários. • Utiliza programas básicos de computador como editores de texto e de planilha. Correio eletrônico é a forma de contato usual com parceiros e fornecedores. • Estabelece contrato de utilização de portal de reservas das Cias. aéreas e de outros fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o contato pessoal (rede de relacionamentos) como a base da divulgação e promoção. • Possui material impresso somente em português.

(Continua)

NÍVEL DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA O SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS			
	PRODUTOS E SERVIÇOS	GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS	PLANEJAMENTO E GESTÃO (Planejamento, Qualidade Atendimento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação)	PROMOÇÃO E VENDAS
(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Possui conhecimento intermediário, que vai além das informações elementares do produto turístico comercializado. • Estabelece parcerias com empresas aéreas para emissão de passagens no próprio local. • Analisa melhorias em produtos e serviços, a partir de problemas informados pelos clientes. Comercializa manifestações e produções culturais como produtos turísticos ou valor agregado aos destinos (p. ex.: São João em Caruaru, Festa do Círio de Nazareth em Belém etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análise parcial dos processos financeiros da empresa. • Possui núcleo responsável pela gestão financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui foco em estratégias emergentes, de curto prazo. • Realiza análise de fragilidades do empreendimento de forma pouco estruturada. • Estabelece critérios de seleção de fornecedores. • Possui sistema básico de controle de documentação. • Estabelece uma rotina para o gerenciamento de reclamações. • Realiza comunicação ativa/pró-ativa com potenciais clientes. • Monitora os componentes dos produtos turísticos (guias, infraestrutura, atrativos etc.), no que diz respeito a alertas de qualidade e segurança. • Contrata recursos humanos, próprio ou terceirizado, com conhecimento do setor turístico. Estabelece critérios para recrutamento interno e/ou externo. • Manuseia Sistema de Distribuição Global (p.ex.: Amadeus, Sabre, Galileu etc.). • Possui página institucional na internet, informativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa como visitante em feiras e eventos nacionais de Turismo. • Utiliza ferramentas como correio eletrônico e portais de Turismo para promoção e divulgação. • Possui material promocional impresso em mais de um idioma.

(Continua)

NÍVEL DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA O SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS			
	PRODUTOS E SERVIÇOS	GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS	PLANEJAMENTO E GESTÃO (Planejamento, Qualidade Atendimento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação)	PROMOÇÃO E VENDAS
(3)	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza visitas técnicas e conhece detalhadamente, de modo avançado, os produtos comercializados. • Comercializa produtos e/ou serviços turísticos com parceiros internacionais. • Possui habilidade e fluência em diferentes idiomas (≥ 3). • Elabora ou comercializa pacotes turísticos especializados para determinados segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • É capaz de executar rotina de planejamento financeiro. • Forma preço com base no mercado. • É capaz de calcular e acompanhar ponto de equilíbrio do negócio. • Negocia com fornecedores melhores tarifas e condições de pagamento. • Possui fonte de receita mensal proveniente da venda de produtos turísticos e produção associada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece formalmente plano estratégico para curto e médio prazos, e divulga para toda empresa. • Adota práticas internas de redução de gastos com energia, material de escritório etc. • Estabelece parceria com fornecedores internacionais de produtos e/ou serviços turísticos. • Utiliza técnicas da administração (p.ex.: SWOT, 5 Forças etc.) para analisar em qual opera. • Integra arranjo associativo nacional. Possui sistemas de controle informatizados para operação e gestão. • Elabora e aplica pesquisa de satisfação pós-venda. • Participa de reuniões formais com fornecedores para avaliar qualidade do produto. • Possui certificação nacional (p. ex.: MTur, ABAV, SINDETUR etc.). • Possui política de participação nos lucros. • Realiza avaliação de desempenho com critérios e regras claras para todos os funcionários. • Possui website com possibilidade de solicitação de reserva. Página na internet permite bate-papo on-line (chat). 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora e utiliza redes sociais para promoção e divulgação. Participa de campanhas publicitárias em parceria com outros atores do setor turístico.

(Continua)

NÍVEL DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA O SETOR DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS			
	PRODUTOS E SERVIÇOS	GESTÃO FINANCEIRA E DE INVESTIMENTOS	PLANEJAMENTO E GESTÃO (Planejamento, Qualidade Atendimento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação)	PROMOÇÃO E VENDAS
(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Implanta melhorias contínuas em produtos e serviços, por meio de negociação com fornecedores/prestadores de serviços. • Estabelece parceria com outros agentes e/ou operadores de viagens para comercialização de produtos. Oferece atendimento no local do potencial cliente. • Elabora e comercializa pacotes turísticos customizados. • Planeja a inclusão de detalhes personalizados nos produtos e/ou serviços comercializados (p. ex.: ingressos para shows, flores para casal etc.). • Busca contínua por novos produtos e serviços para seus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza análise de retorno de investimentos (ROI). • Acompanha formalmente a sustentabilidade financeira. Acessa fontes de financiamento de bancos e investidores nacionais e internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeta tendências mercadológicas para segmentos específicos de mercado. Analisa o desempenho com base em metas e indicadores definidos no plano estratégico. • Realiza ou contrata pesquisas de mercado. • Monitora o perfil de consumo de produtos turísticos do seu cliente. Possui um plano de internacionalização por meio da compra, venda ou distribuição de produtos e/ou serviços turísticos. • Oferece o serviço remunerado de consultoria em viagens. • Compartilha boas práticas de qualidade no atendimento com parceiros fornecedores. • Desenvolve e implanta plano de desenvolvimento profissional do quadro de funcionários (p.ex.: plano de carreira). • Realiza mapeamento de competências profissionais com base nas necessidades planejadas do negócio. • Emprega sistema informatizado de relacionamento com clientes. • Utiliza programa de computador para gestão empresarial. • Realiza encontros periódicos com funcionários e fornecedores para avaliar aplicabilidade de tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa como expositor em feiras e eventos internacionais com foco em promoção e divulgação (p.ex.: Salão do Turismo de Madri). • Planeja e executa promoção para o seu público-alvo com base em plano de marketing estabelecido.

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2009) e Figueiredo, Gomes e Farias (2010).

Para atingir determinados níveis de competências tecnológicas, são requeridas amplas capacidades técnicas e administrativas que somente podem ser adquiridas por um longo processo de aprendizagem (KARAOZ e ALBENI, 2005). Por essa razão, propõe-se uma estrutura analítica para verificar possíveis influências desses processos para a acumulação daquelas competências, especificamente para empresas do setor de agenciamento de viagens e operações. Processos de aprendizagem permitem à empresa acumular competências tecnológicas através do tempo (FIGUEIREDO, 2000, 2009).

3.1 ESTRUTURA PARA A DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Segundo Nonaka (1994), a importância crescente do conhecimento na sociedade contemporânea exige uma mudança em nosso pensamento sobre a inovação nas organizações empresariais - seja esta inovação técnica de produto ou em processos, ou ainda de inovação estratégica e organizacional. Isto levanta questões sobre como as organizações processam conhecimento e, mais importante, como elas criam novos conhecimentos. Na literatura sobre o tema, observa-se que as empresas em países em industrialização carecem de competências tecnológicas básicas (KIM, 1997, 1999; DUTRÉNIT, 2000, 2004, 2005), e verifica-se que os processos de aprendizagem focalizam a criação e manutenção de conhecimentos nas empresas localizadas na fronteira tecnológica. Em geral, a literatura indica que os processos de aprendizagem tecnológica estão relacionados ao modo pelo qual as organizações criam novas competências (LEONARD-BARTON, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Com base na literatura, a estrutura analítica de aprendizagem foi decomposta em dois processos distintos: 1) processos de aquisição de conhecimento e 2) processos de conversão de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; FIGUEIREDO, 2001, 2009; FIGUEIREDO, P., GOMES, S., FARIAS, R., 2010), sendo processos de aquisição de conhecimento mais diretamente relacionados com o nível individual de aprendizagem, e o segundo, processos de conversão, com o nível organizacional.

Processos de aquisição de conhecimento têm sido tratados tanto na literatura de empresas de países em industrialização (p. ex.: KATZ, 1984, 1997, 2011; LALL, 1987, 1992; HOBDAY, 1995; KIM, 1997, 1999; KIM et AL, 1987; KIM e NELSON, 2000; DUTRÉNIT, 2004, 2005; FIGUEIREDO, 2001, 2009) como na literatura de empresas de tecnologia de fronteira (p. ex.: COHEN e LEVINTHAL, 1989, 1990; LEONARD-BARTON, 1998; BELL e PAVITT, 1993; CANTWELL, 1989; MASKELL e MALMBERG, 1999). A estrutura proposta a seguir se baseia em Figueiredo (2002, 2009) e foi elaborada com base nas perspectivas de ‘aprendizagem organizacional’ (CYERT e MARCH, 1963; HEDBERG, 1981; ARGYRIS e SCHÖN, 1978; DODGSON, 1993; BESSANT, 1998; entre outros) e da ‘firma geradora de conhecimento’ (NELSON e WINTER, 1982; WINTER, 1988; TEECE *et al.*, 1988; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; LEONARD-BARTON, 1998; LEONARD e SENSIPER, 1998).

A Tabela 4 apresenta a estrutura para processos de aprendizagem. As linhas dispõem os quatro processos de aprendizagem; as colunas e as quatro características chave desses processos. A estrutura separa aprendizagem em processos de aquisição e conversão do conhecimento, sendo processos de aquisição ainda separados em aquisições externa e interna. Baseando-se em dois componentes da estrutura desenvolvida em Nonaka e Takeuchi (1997), a estrutura desagrega processos de conversão de conhecimento em processos de socialização e de codificação de conhecimento. A estrutura para análise dos processos de aprendizagem é apresentada abaixo:

- i) Processos de aquisição externa de conhecimento – são os processos pelos quais os indivíduos adquirem conhecimento tácito e/ou explícito do ambiente externo à empresa. Por exemplo: importação de *expertise* ou especialistas de fora da empresa, treinamento no exterior, participação em conferências e eventos relacionais, provisão de bolsas de estudo, interações com fornecedores e usuários; entre outros.
- ii) Processos de aquisição interna de conhecimento – são os processos pelos quais indivíduos adquirem conhecimento tácito e/ou codificado dentro da empresa. Por exemplo: atividades *on-the-job/learning-by-operating* (aprender-fazendo) como operação de rotina da planta, envolvimento em desenho de projetos, em projetos de

instalação, estudos sistemáticos em laboratórios, aprimoramento contínuo das plantas; entre outros.

- iii) Processos de socialização de conhecimento – são os processos pelos quais indivíduos partilham seu conhecimento tácito. Ou seja, quaisquer processos formais ou informais pelos quais conhecimento tácito é transferido de um indivíduo ou grupo para outro. Por exemplo: treinamentos internos básicos ou avançado, construção de times, disseminação de operadores líderes, solução compartilhada de problemas, entre outros.
- iv) Processos de codificação de conhecimento – são os processos pelos quais o conhecimento tácito dos indivíduos, ou parte dele, torna-se explícito. Este conhecimento explícito é articulado em formato organizado e acessível, tornando-se fácil seu entendimento. Por exemplo: práticas de padronização, procedimentos de produção, sistemas de automação, descrição de treinamento externo, manuais de sistemas de qualidade, entre outros.

TABELA 4 – MATRIZ DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	Características Chave dos Processos de Aprendizagem			
	Variedade	Intensidade	Funcionamento	Interação
	Ausente - Presente [Limitada – Moderada – Diversa]	Uma vez - Intermitente - Contínuo	Ruim - Moderado - Bom	Fraca - Moderada - Forte
Processos e mecanismos de aquisição do conhecimento				
AQUISIÇÃO EXTERNA DE CONHECIMENTO	Presença/ausência de processos para adquirir conhecimento no Brasil e/ou no exterior.	O modo como a empresa usa este processo ao longo do tempo pode ser contínuo, intermitente ou ocorrer apenas uma vez.	O modo como o processo é criado (p.ex.: critério para envio de funcionários para treinamento externo) e o modo como ele opera ao longo do tempo podem fortalecer ou mitigar variedade e intensidade.	O modo como um processo influencia outro processo de aquisição externa ou interna de conhecimento e/ou outros processos de conversão do conhecimento.
AQUISIÇÃO INTERNA DE CONHECIMENTO	Presença/ausência de processos para adquirir conhecimento realizando atividades internas.	O modo como a empresa usa diferentes processos para aquisição interna de conhecimento pode influenciar o entendimento pelos indivíduos dos princípios envolvidos na tecnologia.	O modo como o processo é criado e o modo como ele opera ao longo do tempo tem implicações práticas para variedade e intensidade.	Processos de aquisição interna podem ser influenciados por processos de aquisição externa. Isso pode influenciar processos de conversão de conhecimento.
Processos e mecanismos de conversão de conhecimento				
SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO	Presença/ausência de diferentes processos pelos quais indivíduos compartilham seu conhecimento tácito.	O modo como os processos prosseguem ao longo dos anos. Intensidade contínua dos processos de socialização pode influenciar codificação de conhecimento.	O modo como mecanismos de socialização de conhecimento são criados e operam ao longo do tempo. Isso tem implicações para a variedade e intensidade do processo de conversão de conhecimento.	Condução de diferentes conhecimentos tácitos para um sistema efetivo (p. ex.: criação de ‘links’ de conhecimento). Socialização pode ser influenciada por processos de aquisição externa e interna de conhecimento.
CODIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO	Presença/ausência de diferentes processos e mecanismos para codificar o conhecimento tácito.	O modo como processos de padronização são repetidamente realizados. Codificação ausente e/ou intermitente pode limitar a aprendizagem organizacional.	O modo como a codificação de conhecimento é criada e opera ao longo do tempo tem implicações para o funcionamento de todo o processo de conversão de conhecimento. Isso também influencia variedade e intensidade do processo.	O modo como codificação de conhecimento é influenciada por processos de aquisição de conhecimento ou por processos de socialização de conhecimento (p. ex.: construção de times).

Fonte: Figueiredo (2002, 2009), com base em Cyert e March (1963); Hedberg (1981); Argyris e Schön (1978); Dodgson (1993); Bessant (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Leonard-barton (1998); e Leonard e Sensiper (1998).

As características chave dos processos de aprendizagem são: variedade, intensidade, funcionamento e interação, definidas abaixo:

- i) Variedade – consiste na presença de diferentes processos de aprendizagem dentro da empresa. É avaliada em termos de presença/ausência de um processo inteiro (p. ex.: processo de aquisição interna de conhecimento) e os subprocessos que este pode conter (p. ex.: operação de rotina de um Sistema Global de Distribuição). A Variedade é avaliada em todos os processos e dentro destes.
- ii) Intensidade – refere-se à recorrência no decurso da criação, atualização, uso, aprimoramento e/ou fortalecimento dos processos de aprendizagem. Intensidade é importante porque i) pode assegurar um fluxo constante de conhecimento externo para a empresa; ii) pode levar a um maior entendimento de novos produtos ou processos; e iii) pode assegurar uma conversão constante de aprendizagem individual para o nível organizacional. Esta característica apresenta-se sob três aspectos: uma vez, intermitente e contínua.
- iv) Funcionamento – é o modo pelo qual empresas organizam seus processos de aprendizagem, é crítico para a construção de competências. ‘Funcionamento’ é definido como o modo pelo qual os processos de aprendizagem operam ao longo do tempo. Embora a intensidade possa ser contínua, o funcionamento dos processos pode ser insuficiente (repetição de erros). O funcionamento pode contribuir para fortalecer e/ou mitigar as características variedade e intensidade. Esta característica apresenta-se sob três aspectos: fraco, moderado, bom.
- v) Interação – é o modo pelo qual os processos de aprendizagem influenciam um ao outro. A interação entre os processos de aquisição e conversão de conhecimento é importante para a construção de competências. Esta característica apresenta-se sob três aspectos: fraca, moderada ou forte.

As estruturas analíticas para acumulação de competências tecnológicas e processos de aprendizagem serviram de base para descrever e analisar as evidências empíricas nas duas empresas do setor de agenciamento de viagens e operações turísticas. À luz dessas estruturas,

foi realizada uma reflexão sobre a influência dos processos de aprendizagem para acumulação de competências tecnológicas nessas empresas, no período compreendido entre 2000 e 2010.

Esta tese reconhece que a acumulação de competências tecnológicas pode ser afetada por fatores diversos, como: políticas industriais, macroeconômicas e tecnológicas, capital para investimento, entre outros (LALL, 1992; BELL e PAVITT, 1993). E por outros fatores, como: liderança corporativa, valores e normas da empresa, sistemas cognitivos (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Porém, estes fatores estão além do escopo desta tese, que trata de propor modelo para identificação da acumulação de competências tecnológicas como objetivo principal, além de identificar possíveis processos subjacentes de aprendizagem que afetaram essa acumulação. A fim de atingir esse objetivo, as estruturas propostas nesta tese foram aplicadas em empresas do setor turístico, especificamente do segmento de distribuição dos produtos e serviços turísticos, a saber as agências e operadoras. Por esta razão, busca-se entender o papel destas empresas para o desenvolvimento do setor no Brasil.

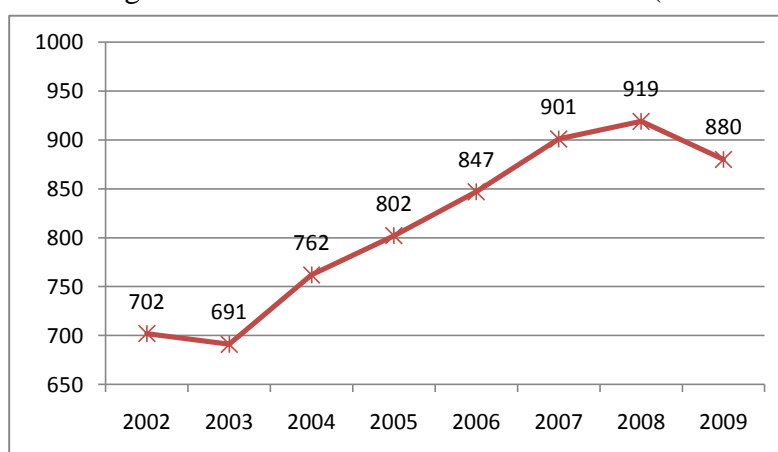
4 – O SETOR DE TURISMO: BREVE DESCRIÇÃO

Este capítulo apresenta uma descrição sobre a relevância da indústria de Turismo no Brasil para o desenvolvimento social e econômico, por meio da geração de emprego e renda a partir de micro e pequenas empresas atuantes neste setor. Inclui ainda a importância do segmento para a economia de municípios brasileiros, notadamente com potencial turístico.

4.1 TURISMO NOS CONTEXTOS INTERNACIONAL E NACIONAL

Conforme publicado pela Organização Mundial de Turismo (2010), recentemente, como categoria de exportação, o setor de Turismo se situa em 4º lugar, atrás somente dos combustíveis, produtos químicos e automóveis. Em diversos países, a atividade turística é a principal fonte de receita. O fluxo internacional de turistas vem aumentando continuamente – 25 milhões em 1950; 277 milhões em 1980; 438 milhões em 1990; 682 milhões em 2000; 919 milhões em 2008; e 880 milhões de turistas em 2009.

Gráfico 1
Chegada de Turistas Internacionais - Mundo (em milhões)



Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2010.

Segundo o Ministério do Turismo (2008, 2010), com bases em dados da OMT, nos últimos sessenta anos, o Turismo tem conhecido uma desconcentração gradativa dos fluxos turísticos internacionais, ou seja, um maior número de países está participando deste mercado. A Europa baixou sua fatia de mercado cerca de 10 pontos percentuais desde 1950, a América do Norte perdeu 13 pontos percentuais. Ainda assim, essas regiões sustentam-se como as principais receptoras de turistas, com cerca de 70% da fatia de mercado em 2008. Na visão do Ministério do Turismo (2010) e da OMT (2010), essa desconcentração do fluxo turístico internacional pode colaborar para a redução das desigualdades sociais e econômicas em destinos turísticos. Dos turistas estrangeiros que o Brasil auferiu em 2008 e 2009, 73% chegaram ao país por via aérea. O País registrou 5,1 milhões de turistas internacionais em 2008 e 4,8 milhões em 2009. Esses números têm mantido certo equilíbrio desde 2004. Com uma estabilização no número de turistas internacionais, muitas vezes provocadas por fatores externos (p.ex.: crises econômicas internacionais, falência da Cia. aérea Varig etc.), ações no sentido de elaborar políticas de desenvolvimento do setor no Brasil foram colocadas em prática (Ministério do Turismo, 2007).

No Brasil, as viagens aéreas domésticas aumentaram nos últimos anos. Os números apresentam uma ampliação de 12,5% de 2005 a 2007, quando foram realizadas em torno de 156 milhões de viagens. O mercado formal de trabalho nas atividades características do Turismo passou de 1,71 milhões de pessoas formalmente empregadas, em 2002, para 2,27 milhões de pessoas em 2008, o que representou um aumento de 32,70%. No ano de 2009, esse número correspondeu a 5,76 % do total de empregos formais no Brasil (Ministério do Turismo, 2010; com base em dados do Ministério do Trabalho).

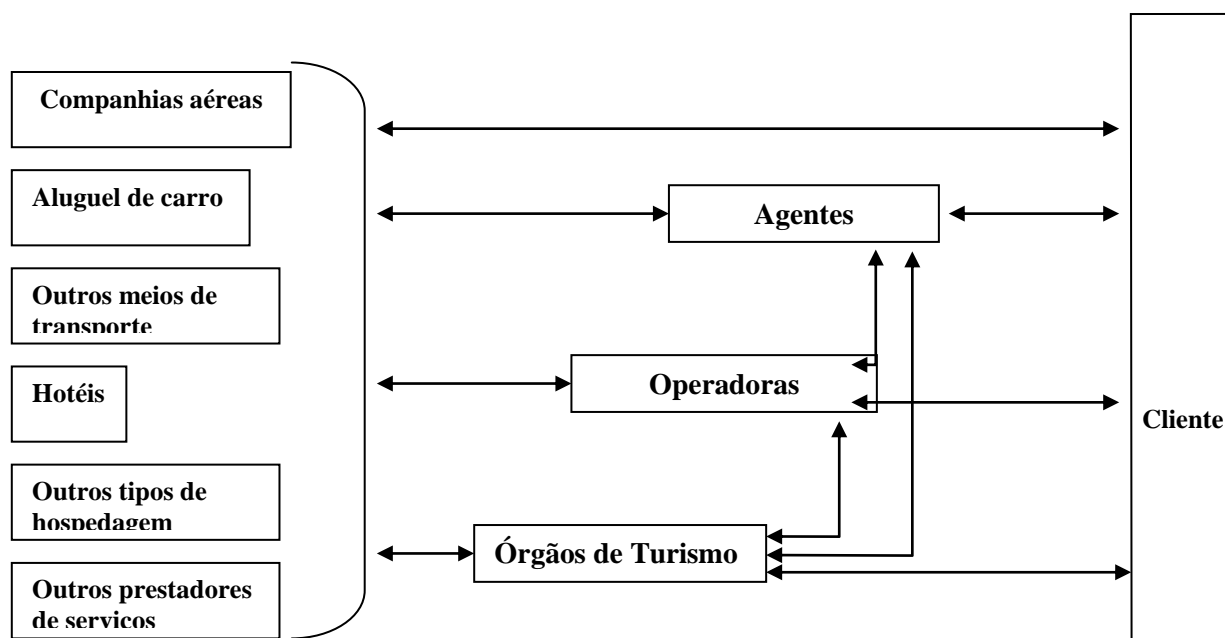
Nesse cenário de expansão do setor de Turismo no Brasil e no mundo, a distribuição dos produtos e serviços turísticos se torna fundamental para a integração de oferta com demanda. Nesse sentido, as agências de viagem e operadores turísticos formam um enorme contingente de micro e pequenas empresas. Para entender como funciona a distribuição de produtos e serviços turísticos e o papel dos seus agentes e operadores, este tópico será abordado na próxima seção.

4.2 A DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR TURÍSTICO

O produto turístico, por suas características de intangibilidade – não pode ser inspecionado antes da compra por sua complexidade e enorme interdependência –, representa um desafio para os fornecedores. O fornecimento de informações precisas, atuais e relevantes é essencial para a operação eficiente da indústria do Turismo (COOPER, 2001). Os canais de distribuição são estruturas funcionais que, mediante suas operações, geram a movimentação de produtos e serviços entre os membros participantes de um mercado. Essas estruturas são indispensáveis para o processo de distribuição, pois criam as utilidades de tempo, de lugar e de posse atendendo às necessidades de servir à demanda. A distribuição engloba acesso, pontos-de-venda e conveniência para os clientes. “Um canal de distribuição é qualquer sistema organizado e servido, cujo pagamento é feito pelo orçamento de marketing, e criado ou utilizado para fornecer pontos-de-venda convenientes e/ou acesso aos consumidores, fora do local de produção e consumo.” (MIDDLETON, 2002).

Cada canal, uma vez organizado e após a predeterminação de seus custos, torna-se também um canal de informação efetivo para o seu público-alvo. Muitos canais de distribuição são constituídos por intermediários. No caso do setor de viagens e Turismo, a intermediação acontece principalmente através das agências de viagem e das operadoras de Turismo. Porém, esse não é o único caminho pelo qual o produto turístico chega ao consumidor, alguns agentes do varejo e alguns dos principais fornecedores, como as companhias aéreas, atuam também como canais de distribuição (O’CONNOR, 2001; MIDDLETON, 2002; ROCHA, 2004). Turistas podem adquirir informações de várias fontes, que assumem diferentes formas de atuação, conforme definição de O’Connor (2001).

Figura 3 - Distribuição da informação em Turismo



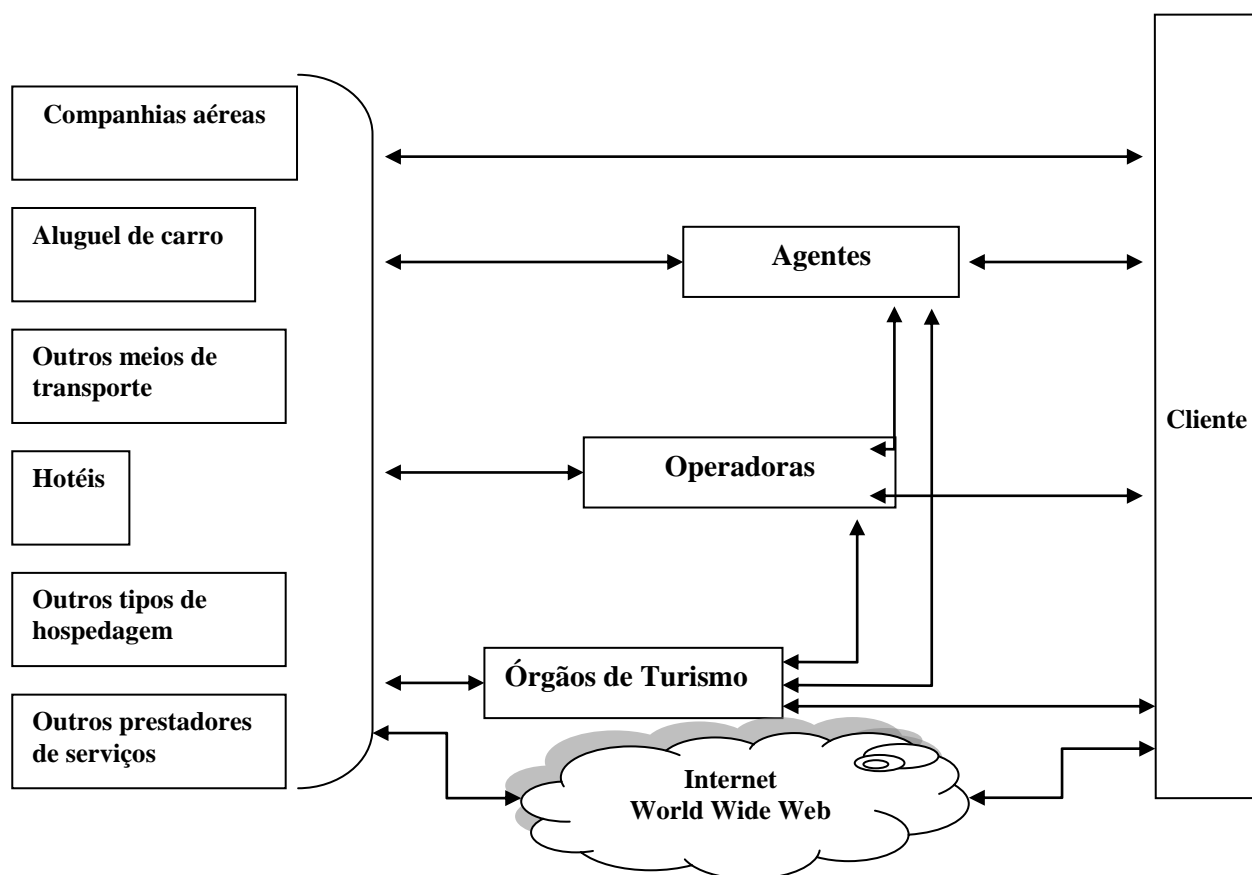
Fonte: O'CONNOR, 2001.

O agente de viagem atua tanto no serviço de busca e reservas como no papel de consultor do cliente, facilitando a procura por produtos adequados e, com a utilização do seu conhecimento e da sua experiência, procura encontrar a melhor experiência de viagem. As operadoras de Turismo criam pacotes de viagem e os colocam no mercado como um produto integral e único. Alguns órgãos governamentais de Turismo também atuam como intermediários, distribuindo informação e material publicitário para as empresas de Turismo na região. A função básica dos intermediários é facilitar o processo de compra de um produto ou serviço turístico (O'CONNOR, 2001; COOPER, 2001; O'CONNOR e FREW, A. J, 2002).

Com a chegada das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), como, por exemplo, a internet, a distribuição dos produtos e serviços parece ter sido simplificada, principalmente, pela redução do número de pontos-de-venda localizados no comércio tradicional. Com o crescente desenvolvimento de aplicações que usam as TICs, a comunicação entre os fornecedores e os consumidores de produtos turísticos mudou consideravelmente. A distribuição da informação turística ainda ocorre de maneira

tradicional, mas de forma direta em muitos casos, eliminando o intermediário. Observando a figura a seguir, nota-se que houve uma mudança sensível na forma de distribuição do Turismo (BUHALIS *et al*, 1998; INKPEN, 1998; BUHALIS, 2000, 2003; O'CONNOR, 2001; PICCOLI, SPALDING e IVES, 2001; THEUVSEN, 2004).

Figura 4 - Fluxo da distribuição do Turismo no mercado atual



Fonte: Adaptado de O'Connor (2001)

A entrada de novos participantes, por meio da difusão do uso da internet, é a característica do momento atual na distribuição do Turismo. Essa nova ordem não só facilitou a distribuição como criou novos métodos de contato, possibilitando maior interatividade entre fornecedores, agentes e consumidores. Além disso, contribuiu para a criação de produtos diferenciados e para a diminuição de custos dos produtos turísticos. Dentre os novos participantes, os principais são os agentes baseados em internet e os portais de Turismo (THEUVSEN, 2004; WANG, HSIEH e YEH, 2004).

A indústria do Turismo é particularmente adequada para a adoção das TICs devido aos seguintes fatores:

- É extremamente dependente da distribuição e da divulgação da informação, além de ser caracterizada pela necessidade de suprir e obter informações por meio de toda a cadeia de produção e distribuição. Os sistemas computadorizados governam vários aspectos dos produtos de Turismo e de viagens, de reservas de voos e hotéis a pacotes concebidos para vender um destino. As TICs auxiliam o gerenciamento do fluxo dessa informação de uma forma melhor (POON, 1993).
- O conhecimento dos serviços turísticos depende da informação recebida, isto é, os serviços turísticos são adquiridos antecipadamente à sua utilização e dependem exclusivamente da descrição fornecida pelos intermediários do setor turístico. Dessa forma, a transmissão da informação e da comunicação é indispensável (COOPER, 2001).
- A tecnologia afeta o fluxo da informação entre o comprador e o consumidor. Os sistemas de informação são importantes para o sucesso do setor, e a qualidade da informação depende da transmissão precisa e eficiente entre os diferentes setores e os consumidores (BUHALIS, 2000, 2003).

Um dos principais programas de computador utilizado pelos intermediários são os Sistemas de Distribuição Global (Global Distribution Systems-GDS).

Sistemas de Distribuição Global

Segundo O'Connor (2001), os primeiros programas de reservas foram desenvolvidos no fim da década de 1950, na forma de sistemas internos de controle para as companhias aéreas – destinados ao uso de suas próprias equipes de reservas para administrar a disponibilidade de lugares de forma mais eficiente. Na década de 1970, com o surgimento de redes computadorizadas, foram desenvolvidos os *Computer Reservation Systems* (CRSs), considerados os precursores da era eletrônica, visto que estabeleceram um novo mercado de Turismo e sistema de distribuição. Um CRS é basicamente um banco de dados que administra o “estoque” de empreendimentos turísticos, ao mesmo tempo em que distribui essa

informação eletronicamente a pontos-de-venda remotos e a parceiros externos. Os intermediários e consumidores podem acessar o estoque, bem como fazer e confirmar reservas (BUHALIS, 1998). Em seguida, alguns fatores contribuíram para que os CRSs se transformassem em Global Distribution Systems (GDSs), como: queda nos custos de computação e comunicação nos anos 70 e 80, desregulamentação do setor das companhias aéreas nos Estados Unidos e aumento da concorrência. Ainda segundo Buhalis (2003), os GDSs gradualmente expandiram sua cobertura geográfica, integrando-se a outros sistemas de empresas aéreas e passando a incorporar uma diversidade de produtos e serviços turísticos, como hospedagem, aluguel de carro, transporte ferroviário, atrativos etc. No fim da década de 1970 e início da década de 1980, várias companhias nos Estados Unidos lançaram seus sistemas proprietários de distribuição. Apenas no fim dos anos 80, a Europa e a Ásia começaram a desenvolver seus próprios sistemas. Em contraste com os Estados Unidos, eles foram desenvolvidos por conglomerados de companhias aéreas nacionais. Uma das primeiras melhorias desses sistemas foi expandir seu conteúdo para incluir informações de estoque e tarifas de outras empresas, e facilitar o processo de emissão de passagens entre companhias. A possibilidade de acesso a uma gama muito mais ampla de voos aumentou a funcionalidade dos sistemas, mudando sua orientação de um enfoque pequeno e regionalizado para uma perspectiva global (O'CONNOR, 2001).

Atualmente, os sistemas de distribuição global permitem o acesso a uma grande variedade de sistemas administrados por locadoras de veículos, consórcios de transporte marítimo, redes de ônibus e trens, cadeias de hotéis, entre outros. Além de distribuir os produtos de viagem, eles fornecem informações importantes sobre a viagem (tais como dados acerca do destino e as previsões meteorológicas), auxiliam na emissão de cheques de viagem, fazem câmbio de moeda, validam cartões de crédito, emitem coberturas de seguros e automatizam muitas das funções administrativas internas do agente de viagem (POON, 1993; BUHALIS, 2000, 2003; ROCHA, 2004; THEUVSEN, 2004).

Com o avanço do acesso à internet, os agentes de viagens e operadores turísticos não podem ficar restritos aos Sistemas de Distribuição Global, pois é crescente o número de turistas que fazem seus pacotes turísticos comprando diretamente de prestadores de serviços (p. ex.: cias. aéreas, hotéis, ingressos para parques etc.). Este cenário impinge aos agentes e operadores a necessidade de adotar novas formas de promoção e comercialização de seus

produtos, devendo estes incorporarem as novas TICs, sobretudo, nos espaços físicos ou virtuais visitados pelos seus potenciais clientes (ROCHA, 2004).

5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o desenho e os métodos utilizados no tratamento das questões que guiam esta tese. São apresentadas as questões da tese, o método de estudo, as estruturas analíticas utilizadas, os tipos e fontes de informação e os procedimentos de análise dos dados.

5.1 QUESTÃO CENTRAL DA TESE

Este trabalho tem por objetivo responder a seguinte questão:

- (iii) Como mensurar o nível de acumulação de competências tecnológicas no setor de agenciamento e operações de viagens?

E como questão intermediária investigar:

- (i) Como os processos de aprendizagem utilizados nas duas empresas pesquisadas influenciaram a evolução das trajetórias de acumulação de competências tecnológicas?

5.2 A DECISÃO PELA PESQUISA DE CASO MÚLTIPLO

Segundo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados para atingir diversos objetivos: fornecer descrição (KIDDER, 1982 *apud* EISENHARDT, 1989), testar determinada teoria (PINFIELD, 1986; ANDERSON, 1983) ou gerar contribuições teóricas (GERSICK, 1988; HARRIS e SUTTON, 1986).

O objetivo geral dos estudos de caso é desenvolver um entendimento, o mais completo possível, do problema investigado (PUNCH, 1986). O método é um estudo em profundidade de uma situação particular, na qual o pesquisador procura incrementar seu entendimento a respeito do fenômeno estudado (RUDDIN, L. P., 2006).

Na fase de elaboração do projeto de pesquisa, foi decidido que o estudo de caso seria múltiplo (YIN, 2009). Para dar suporte a esta decisão, Yin (2009) descreve fundamentos para os dois tipos de estudos de caso: único e múltiplo. Encontram-se três fundamentos lógicos para um caso único. O primeiro quando este representa o caso decisivo ao se testar uma teoria embasada em um conjunto claro de consistentes proposições e descobertas relatadas em estudos anteriores. O segundo fundamento se refere ao estudo de um caso raro. Normalmente, este tipo de situação assemelha-se ao que ocorre nas disciplinas de um curso de medicina, em que um distúrbio específico pode ser uma oportunidade única para o pesquisador documentar e analisar o problema. O terceiro, e último, fundamento lógico, para um estudo de caso único, é o caso que pode apresentar resultados reveladores. Esta oportunidade se dá por meio da observação e análise de um fenômeno previamente inacessível à investigação. Os fundamentos lógicos para os estudos de caso único, normalmente, não se aplicam para os casos múltiplos. Dessa forma, a decisão de qual tipo de caso utilizar para a pesquisa deve considerar casos múltiplos como experimentos múltiplos, seguindo a lógica da replicação. Esta lógica deve prever resultados semelhantes dos casos pesquisados, ou produzir resultados contrastantes por razões previsíveis apresentadas pelo referencial teórico (YIN, 2001, 2009). Neste trabalho, decidiu-se pelo estudo de caso múltiplo, a fim de investigar a aplicabilidade do modelo em diferentes portes de empresas, uma micro empresa e outra pequena empresa. Dessa forma, espera-se que o modelo proposto, para identificar a trajetória de acumulação de competências tecnológicas, capte resultados contrastantes pela previsível razão de capacidade de participação no mercado do setor de Turismo dessas diferentes empresas.

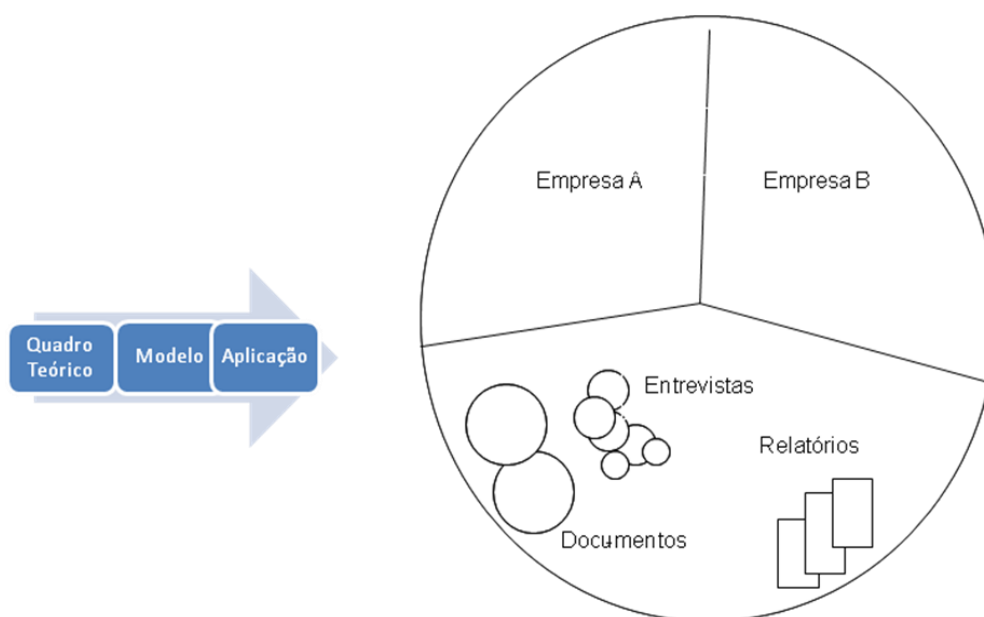
Estudos de casos múltiplos são apropriados para investigação de fenômenos gerais presentes na teoria existente, com possibilidades de replicação dos resultados para diferentes empresas (SILVERMAN, 2005). Porém, segundo Stake (2006), para que resultados semelhantes ou contrastantes possam ser apresentados em estudos de casos múltiplos, o pesquisador deve trabalhar vigorosamente para entender um caso por vez, mesmo em estudos múltiplos. *“To study a case, we carefully examine its functioning and activities, but the first objective of a case study is to understand the case”*. STAKE (2006).

Em estudos de casos múltiplos, o caso individual é de interesse porque pertence a uma coleção particular de casos. O caso individual compartilha uma característica ou condição comum aos demais casos do projeto de pesquisa. Os casos pertencentes a uma mesma coleção são membros de um grupo ou exemplos de um fenômeno a ser estudado (STAKE, 2006).

A pesquisa proposta neste projeto busca respostas para perguntas do tipo “como?” e “por quê?”. Demonstrando que o fenômeno investigado relaciona-se aos fatores intraorganizacionais, assim a inovação é dependente do conhecimento presente no contexto onde este fenômeno ocorre. Este conhecimento constitui a questão central do estudo de caso utilizado como método de pesquisa (FLYVBJERG, 2006).

Observando-se o problema formulado e as suposições, bem como os instrumentos selecionados no quadro teórico, e com base nos argumentos apresentados por Flyvbjerg (2006), Eisenhardt (1989), Ruddin (2006), Silverman (2005), Stake (2005) e Yin (2001, 2009), o método a ser utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso múltiplo, conforme Figura a seguir.

Figura 5 - Desenho Gráfico do Estudo de Caso Múltiplo desta Tese



Fonte: Adaptado de Stake, 2006.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se o processo descrito por Eisenhardt (1989), baseado em estudos sobre método qualitativo, como descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Processo de Construção do Estudo de Caso

Passo	Atividade	Razão
Primeiros passos	Definição das questões de pesquisa. / Possivelmente construtos <i>a priori</i> . Nem teoria nem hipóteses.	Esforço concentrado e prover melhor “ancoragem” teórica dos construtos. Retém flexibilidade teórica.
Selecionando casos	População especificada. Amostra teórica, não randômica.	Foco em casos úteis teoricamente, aqueles que replicam ou incrementam a teoria pelo preenchimento de categorias conceituais.
Desenvolvendo instrumentos e protocolos	Métodos múltiplos de coleta de dados Combinação de dados qualitativos e quantitativos.	Fortalecimento da teoria pela triangulação de evidências. Visão sinérgica das evidências.
Pesquisa de campo	Sobreposição de coleta e análises de dados, incluindo notas de campo.	Revela ajustes úteis na coleta de dados.
Analisando os dados	Análise dos casos individuais. Busca de padrões entre os diferentes casos.	Ganhar familiaridade com os dados e geração preliminar de contribuição teórica. Forçar o pesquisador a olhar além das impressões iniciais e verificar evidências através de “lentes” múltiplas.
Modelando hipóteses	Replicação da lógica através dos casos. Busca por evidências para as “razões” dos relacionamentos/suposições.	Moldar definições de validade e mensurabilidade. Confirma, estende e molda a teoria. Constrói validação interna. (continua)

Envolvendo a literatura	Comparação com a literatura conflitante. Comparação com a literatura similar.	Constrói validação interna, alça questões teóricas. Molda generalizações, melhora as definições dos construtos, e incrementa o nível teórico.
Atingindo o encerramento	Saturação teórica quando possível.	Finaliza processo quando o progresso marginal se torna pequeno.

Fonte: Eisenhardt (1989)

Com esta decisão de estratégia de pesquisa, pretendeu-se compreender o fenômeno mais próximo do seu ponto de origem, contexto e ação (VAN MAANEN, 1983).

5.2.1 Universo e Amostra – Seleção de Casos

A amostragem estatística de casos do universo planejado é pouco usual quando se busca contribuir a partir de estudos de caso. Os casos devem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar a teoria, ou eles devem ser escolhidos para preencher categorias teóricas (EISENHARDT, 1989). Portanto, as pesquisas foram realizadas em empresas localizadas no estado do Rio de Janeiro, preferencialmente, aquelas com sede na cidade e que já competem no mercado há mais de 10 anos. Esta seleção está alinhada com a contextualização do problema e é suportada pelo referencial teórico abordado no capítulo 2, o qual se refere às empresas estudadas na literatura de empresas em industrialização. Utilizou-se amostra não-probabilística por tipicidade, com base nos seguintes critérios mínimos para a determinação de um perfil para a amostra, a saber:

- Empresas privadas, de capital nacional, preferencialmente do porte de micro e pequenas empresas;
- Empresas atuantes no setor de agenciamento de viagens e operações turísticas; e

- Empresas existentes há, no mínimo, 10 anos.

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários (Supervisores, Coordenadores, Gerentes ou Diretores) envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, para identificação da trajetória de competências tecnológicas, bem como das políticas de desenvolvimento de competências das empresas, para verificação dos processos de aprendizagem realizados no período estudado.

5.2.2 Coleta de Dados

Pesquisadores que pretendem contribuir para a extensão da teoria combinam, tipicamente, métodos múltiplos para a coleta de dados. A triangulação de diferentes meios de coleta substanciará construtos e hipóteses (EISENHARDT, 1989). Ressalta-se que estudos de caso podem envolver somente dados qualitativos, somente dados quantitativos, ou ambos. Além disso, a combinação desses tipos de dados pode ser altamente sinérgica (YIN, 2009). Segundo Vergara (1998, 2007), cada um dos procedimentos escolhidos para a coleta de dados apresenta vantagens e desvantagens. Por este motivo, esses procedimentos devem estar relacionados com os objetivos, geral e intermediário, demonstrando a pertinência das técnicas de coleta para o problema de pesquisa. Muitos estudos qualitativos combinam diferentes meios de coleta, principalmente, observação com entrevistas. Isto pode acontecer pela existência de diversos objetivos, ou pelo interesse de utilizar diferentes técnicas para corroborar um mesmo fenômeno obtendo um tipo de triangulação de fontes e evidências (SILVERMAN, 2005).

Com o intuito de responder a questão central da tese foram imprescindíveis informações primárias e secundárias, preponderantemente qualitativas. Para responder a questão da acumulação de competências tecnológicas, foram necessárias informações sobre as diferentes funções tecnológicas propostas no modelo: produtos e serviços; gestão financeira e de investimentos; planejamento e gestão; e promoção e vendas, no período de 2000 a 2009.

Em relação a processos de aprendizagem, foram necessárias informações sobre o modo de operação dos quatro processos de aprendizagem (aquisição interna e externa, socialização e codificação) e suas quatro características chave (variedade, intensidade, funcionamento e interação) ao longo do período estudado.

De acordo com o tipo de pesquisa planejada, utilizou-se uma combinação dos seguintes meios para a coleta de dados:

- Pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas, com roteiro pré-definido (Anexo A), por permitir tratar de tema complexo como acumulação de competências tecnológicas. Foram realizadas entrevistas focalizadas (YIN, 2009) nas quais os respondentes foram entrevistados e a operação da empresa observada em dois momentos distintos, em março e abril de 2010.
- Pesquisa documental nos arquivos das empresas, onde foram encontradas circulares, cartas, memorandos, estudos, avaliações, pareceres, relatórios e outros documentos não publicados. Os documentos desempenham papel fundamental para a coleta de dados, devendo ser esta busca sistemática e abrangente, além da empresa, bibliotecas locais e outros centros de referência (YIN, 2009).
- Matriz de Competências Tecnológicas e Matriz de Processos de Aprendizagem.

Segundo Yin (2009), o processo de coleta de dados para estudos de casos é complexo e exige do pesquisador um conjunto de habilidades metodológicas que deve obedecer a rigorosos procedimentos, a fim de garantir o controle de qualidade da coleta.

5.2.3 Procedimentos para Análise dos Dados e Redação Final

A análise de dados é o coração da construção teórica a partir de estudos de caso, mas é também a parte mais complexa da pesquisa e a menos codificada parte do processo. Pois, os

estudos publicados geralmente descrevem a estratégia de pesquisa e a coleta de dados, mas apresentam pouco espaço para a discussão do processo de análise (EISENHARDT, 1989).

Para evitar a “*death by data asphyxiation*” (PETTIGREW, 1988 *apud* EISENHARDT, 1989), a estratégia para a análise de dados foi se tornar, em uma primeira fase, familiar com cada empresa estudada, como sendo um caso independente. Este processo permitiu que os padrões únicos de cada caso emergissem antes da análise conjunta dos padrões nos casos. Adicionalmente, para mitigar “*death by data asphyxiation*”, utilizou-se uma estratégia analítica tendo como referência a questão central da tese que guiou cada etapa do tratamento e análise dos dados. Este tipo de estratégia ajuda a colocar em foco determinados dados e a ignorar outros (YIN, 2009).

Com base nos dados coletados nas pesquisas de campo e documental, as estruturas para identificação do nível de competência tecnológica e processos de aprendizagem, descritas no capítulo 3, foram preenchidas. O preenchimento das estruturas foi realizado de forma paralela, pois para cada mudança no nível de competências, buscou-se a existência de alguma evidência de processos de aprendizagem que pudessem ter impactado a referida alteração no nível, em determinada função tecnológica.

Com os dados tabulados e comparáveis entre empresas, realizou-se a confrontação com o quadro teórico, a replicação de padrões dos diferentes casos e a busca por evidências subjacentes à relação entre processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas. Finalmente, nesta etapa, esses padrões encontrados foram comparados com os resultados apresentados na literatura. A partir desta confrontação, iniciou-se a redação final do capítulo que relata o estudo de caso.

Lincoln e Guba (2002) descrevem e explicam quatro critérios a serem seguidos durante a elaboração do texto final: ressonância (*resonance*), retórica (*rhetoric*), empoderamento (*empowerment*) e aplicabilidade (*applicability*). Por ressonância, afirmam que a ontologia e epistemologia utilizadas pelo pesquisador devem estar representadas na redação final do estudo. A retórica está relacionada com a forma, estrutura e apresentação do estudo de caso. Empoderamento se refere à “habilidade” do texto de provocar e facilitar que ações possam ser pensadas pelo leitor com base na leitura do texto. E, finalmente, a aplicabilidade refere-se ao estudo de caso, visto que facilita a elaboração de inferências pelo

leitor em seu próprio contexto ou situação. Para a elaboração do texto final, a estratégia utilizada foi a “*Explanation-building*” (Paré, 2004). Esta estratégia desenvolve uma descrição do caso como um quadro geral que organiza o estudo, estabelecendo uma cadeia lógica de evidências. Normalmente, esta cadeia de evidências é estabelecida por ter suficientes citações no relatório do caso (Yin, 2003).

Estudos de caso frequentemente contêm um elemento substancial de narrativa (FLYVBJERG, 2006). Há uma tendência a se criticar este tipo de narrativa pela dificuldade de sumariá-la e colocá-la em formato de fórmulas ou proposições gerais. Esta crítica será abordada na próxima seção.

5.2.4 Critérios para avaliação das características-chave dos processos de aprendizagem

Os critérios para avaliação das características (variedade, intensidade, funcionamento e interação) foram retirados da literatura apresentada nos capítulos 2 e 3 desta tese, e foram utilizados da seguinte maneira:

- (1) Variedade: esta característica foi avaliada, nesta tese, em termos de ausência ou presença de processos de aprendizagem dentro de cada uma das duas empresas pesquisadas. Os critérios aplicados para realizar esta avaliação foram:
 - (a) Ausente: inexistência de determinado processo de aprendizagem na empresa.
 - (b) Presença: existência de processos de aprendizagem na empresa. Sendo classificada segundo a seguinte escala, na qual se verifica a quantidade de cada um dos processos de aquisição e conversão de conhecimento, como segue: (i) limitado – de 1 a 2 processos de aprendizagem; (ii) moderado – de 3 a 5 processos de aprendizagem; e (iii) diverso – superior a 5 processos de aprendizagem existentes na empresa durante período de 10 anos, entre 2000 e 2009.

- (2) Intensidade: foi avaliada, segundo a recorrência dos processos de aprendizagem ao longo da década de 2000. Os critérios empregados foram: (i) uma vez – quando o processo ocorreu apenas uma vez no intervalo de estudo; (ii) intermitente – entre 2 e 3 vezes; e (iii) contínua – superior a 4 vezes no intervalo de estudo.
- (3) Funcionamento: entre as quatro características chave, esta é a que possui maior grau de avaliação subjetiva. Por este motivo, os critérios utilizados foram: avaliação das evidências empíricas observadas e coletadas, percepções das entrevistas, e comentários dos entrevistados sobre o funcionamento desses processos, sendo classificado como ruim moderado ou bom.
- (4) Interação: foi avaliada a partir de três critérios: (i) fraca – quando influenciou apenas um processo de aprendizagem; (ii) moderada – quando influenciou até dois processos de aprendizagem; e (iii) forte – quando influenciou mais de três processos de aprendizagem durante o período estudado.

5.3 LIMITAÇÕES

A decisão pela realização de um estudo de caso múltiplo traz para o debate a visão convencional e dominante a respeito deste método. Segundo Flyvbjerg (2006), a visão convencional dos problemas com um estudo de caso pode ser resumida em cinco equívocos:

- Equívoco 1: Conhecimento geral e teórico (*context-independent*) é mais valioso do que o conhecimento prático (*context-dependent*).
- Equívoco 2: Um pesquisador não pode generalizar com base em um caso individual. Consequentemente, o estudo de caso não pode contribuir para o desenvolvimento científico.
- Equívoco 3: O estudo de caso é mais útil para gerar hipóteses no estágio inicial de um projeto de pesquisa, enquanto outros métodos são mais ajustados para teste de hipóteses e construção teórica.

- Equívoco 4: Os estudos de caso contêm um viés rumo à verificação, ou seja, uma tendência a confirmar noções pré-concebidas do pesquisador.
- Equívoco 5: É difícil sumarizar e desenvolver proposições gerais e teorias com base em estudos de casos específicos.

Para Flyvbjerg (2006), estes equívocos estão relacionados com a tentativa de se inferir coisas a partir de estudos de caso. “We do not infer things “from” a case study; we impose a construction, a pattern on meaning, “onto” the case.” (FLYVBERG, 2001, 2006).

Quanto aos riscos dessa escolha, a construção de teoria a partir de estudos de caso é um processo de baixo para cima (*bottom-up*). Os riscos são que a teoria descreva um fenômeno muito idiossincrático, ou que o pesquisador não alcance um nível de generalização teórica (EISENHARDT, 1989).

O método escolhido apresentou dificuldade referente à coleta de dados. A pesquisa documental exigiu dedicação prolongada já que esses documentos são internos e, normalmente, possuem distribuição restrita ao pesquisador. Além disso, tratou-se de empresas de menor porte, portanto, com processos de arquivamento de documentos precários, principalmente no que diz respeito aos processos de aprendizagem. Portanto, ocorreram dificuldades na obtenção dos dados, suplantadas com as entrevistas e observações diretas realizadas ao longo do tempo.

Certamente, todo método contempla algum tipo de limitação. Entretanto, todo método de pesquisa pode ser utilizado para três propósitos: exploratório, descritivo e explanatório. O objetivo é evitar erros de abordagem, ou seja, quando você planeja utilizar um método, mas outro é realmente mais vantajoso (YIN, 2009). Além disso, para Orlikowski e Baroudi (1991), o pesquisador deve assegurar a adoção de uma perspectiva que seja compatível com seus próprios interesses de investigação e predisposições, mantendo-se aberto à possibilidade de outros pressupostos e interesses.

Quanto ao fenômeno investigado, trajetórias de acumulação de competências tecnológicas, esta tese não abordou fatores externos importantes que parecem influenciar essas trajetórias (p. ex.: políticas públicas setoriais e condições macroeconômicas para o setor turístico), bem como fatores internos (p.ex.: cultura organizacional, liderança, redes de

atores). São limitações assumidas pela tese e diretamente relacionadas com a incapacidade intelectual do pesquisador em abordar tantos temas em uma mesma pesquisa. Mas, tendo em mente que a boa teoria parece ser o resultado de muitas trilhas de pensamento, especulações modestas e aproximações contínuas, ao invés de uma epifania seguida de um “*ah-ha*” (VAN MAANEN *et al.*, 2007), as limitações aqui descritas podem ser complementadas por trabalhos posteriores, tendo por base a mesma estratégia e estrutura analítica propostas nesta tese.

6 - ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este capítulo é resultado da pesquisa de campo e enfoca a descrição da acumulação de competências tecnológicas das empresas A e B do setor de agenciamento de viagens e operações turísticas na cidade do Rio de Janeiro no período 2000-2009, e possíveis processos subjacentes de aprendizagem que tenham influenciado a trajetória. Com base em Stake (2006), foi analisado um caso por vez, para em seguida compararmos os padrões para os dois casos.

A empresa A atua no mercado desde 1994. Inicialmente, suas operações se concentravam no turismo receptivo no Brasil e América do Sul, ou seja, possuíam parcerias com agências de viagens e operadores nacionais e internacionais para atendimento dos clientes destas empresas no Rio de Janeiro, por meio de guias políglotas (Inglês, Espanhol, Francês, Italiano, Alemão, Sueco, Finlandês, Tailandês) que acompanham os turistas desde a chegada no Aeroporto Internacional Tom Jobim. Além disso, possui uma equipe de consultores para apoiar seus parceiros no desenvolvimento de itinerários na cidade do Rio de Janeiro.

Os principais segmentos turísticos comercializados pela empresa A são: Sol e Mar, Aventura, Ecoturismo, Observação de Pássaros, Cidades Patrimônio, Festas Populares, Incentivo e Viagens Profissionais.

A empresa B foi fundada em 1998 e suas operações estão concentradas no turismo receptivo na cidade do Rio de Janeiro e no turismo emissivo nacional e internacional que representa 70% do faturamento anual da empresa. A empresa possui seis funcionários contratados como funcionários e parcerias com prestadores de serviços locais. A gestão é centralizada e está sob a responsabilidade de uma proprietária.

Os principais segmentos turísticos comercializados pela empresa B são: Sol e Mar, Compras, Ecoturismo e Festas Populares.

6.1 EMPRESA “A” - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

6.1.1 Produtos e Serviços

Esta função incorpora os aspectos relacionados diretamente com os produtos e serviços oferecidos pela empresa ao mercado, descritos na matriz de competências tecnológicas. Dentre alguns, destacam-se:

- Conhecimento do produto comercializado.
- Elaboração de pacotes customizados.
- Assessoria aos clientes em suas diversas demandas de viagem.
- Incorporação de manifestações e produções culturais como produto turístico.
- Busca contínua por novos produtos e serviços no mercado nacional e internacional.

No período pesquisado, observa-se no ano de 2000 que a acumulação de competência tecnológica para esta função alcançava o nível três, atinge o nível quatro em 2006, e mantém-se até o final do período pesquisado, em 2009.

Gráfico 2 - Produtos e Serviços - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: Pesquisa de campo da tese.

A identificação desta trajetória durante a entrevista com um dos diretores foi confirmada com algumas evidências documentais encontradas no banco e notícias (*clipping*)

da empresa. Dentre as participações relevantes no período, destacam-se o projeto Caravana Brasil e *Benchmarking*. Ambos desenvolvidos pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) com o objetivo de aprofundar o conhecimento e as práticas sobre produtos e serviços das empresas brasileiras.

Quadro 3 - Projeto Caravana Brasil

Banco de Notícias da Empresa A – Trechos Seleccionados

“16 de julho de 2004 - Maranhão

A Caravana Brasil trouxe 20 operadores de turismo ao Maranhão. Trata-se de um grupo que veio conhecer um dos destinos mais procurados hoje no Brasil, o Maranhão, destacando-se a riqueza colonial e cultural de São Luís e Alcântara, a magia do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses e o turismo religioso de São José de Ribamar. Durante quatro dias, eles conheceram destinos completamente diversos, todos próximos e com infraestrutura para receber o turista nacional. Da beleza arquitetônica de São Luís e Alcântara ao deslumbrante cenário do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, os 20 operadores tiveram oportunidade de descobrir o potencial turístico do Maranhão e os serviços que são disponibilizados aos visitantes, possibilitando a montagem de novos roteiros e fechamento de negócios.

Neste ano, a segunda fase da caravana Brasil tem novidades, com 21 viagens previstas até o fim do ano e a previsão de lançamento de mais três produtos turísticos. “Os encontros são bons para o aperfeiçoamento dos operadores”, disse Airton Pereira, diretor de Turismo de Lazer e Incentivo da Embratur, responsável pelo projeto.

A Caravana Brasil” trouxe a São Luís os Operadores ____ e ____, jornalistas ____ e ____, ____ e ____, da Embratur; ____, ____, ____, ____, ____, todos operadores; ____, da INFRAERO; ____, do Ministério do Turismo, ____, da EMBRATUR.

25/08/2006- Porto Alegre

POAC&VB (RS) apoia o projeto Caravana Brasil com o objetivo de promover a capital gaúcha como destino turístico. O Porto Alegre Convention & Visitors Bureau (POAC&VB) apoiou a realização da rodada de negócios do projeto Caravana Brasil, buscando parcerias para a viabilização do encontro e convocando os seus mantenedores a comparecerem à ocasião. Na Caravana Brasil, Porto Alegre está sendo divulgada juntamente com as cidades de Bento Gonçalves e Cambará do Sul em um roteiro de cinco dias, que inclui city tour e passeio

de barco na capital gaúcha, passeio nos *canyons* de Itaimbezinho e nos Caminhos de Pedra de Bento Gonçalves, sem contar a tão aguardada visita ao Vale dos Vinhedos. Segundo a coordenadora do projeto, a ideia é diversificar os destinos turísticos brasileiros que serão divulgados internacionalmente. A edição gaúcha contou com a participação dos operadores _____, _____, _____, _____, _____, _____, _____ e _____.

Desde o início do período pesquisado, no ano de 2000, a empresa realiza visitas técnicas de forma continuada e planejada para conhecer melhor os produtos comercializados, atende em diferentes idiomas, elabora e comercializa pacotes turísticos especializados para diferentes segmentos de mercado. Entretanto, é a partir de 2006 que a empresa passa a implantar melhorias contínuas não apenas em produtos, mas nos processos e serviços agregados. Esta mudança é atribuída pelos entrevistados à participação ativa da empresa na Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA), onde puderam interagir com seus pares e negociar melhores preços com fornecedores e prestadores de serviços. Com a entrada na Braztoa, a empresa também passou a participar de um número maior de feiras internacionais, a fim de conhecer melhor novos produtos e serviços que pudessem ser oferecidos.

Quadro 4 - Participação em Feiras de Produtos Turísticos 26 de janeiro de 2007

Ferramentas de apoio à comercialização destinada a profissionais portugueses e brasileiros e presença de organismos estaduais e municipais são destaques desta edição da BTL que começou no dia 24/01, e segue até o próximo domingo, 28/01, a 19ª BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa), principal encontro do setor em Portugal. País que é atualmente o terceiro maior mercado emissor de visitantes estrangeiros para o Brasil (superado apenas por Argentina e EUA, na ordem) e o principal do continente europeu.

O Brasil é representado por mais de 50 co-expositores reunidos no *stand* da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). O ministro do Turismo, Walfrido dos Mares Guia, e a presidente do Instituto, Jeanine Pires, lideram a delegação.

Entre os expositores no *stand* brasileiro, destaque para a presença de muitas regiões do País, representadas por órgãos de promoção turística, secretarias estaduais e municipais e Convention & Visitors Bureaux. Além de algumas novidades, como a Festa do Peão de Boiadeiro de Barretos (SP), com presença de seus diretores e da rainha do evento. A equipe

do Pan RIO 2007 também marca posição divulgando a competição esportiva deste ano na capital carioca.

6.1.2 Gestão Financeira e de Investimentos

Esta função trata das decisões operacionais e táticas que envolvem análise, planejamento, e controle diretamente relacionados com a gestão financeira da empresa. Aspectos como monitoramento diário dos serviços financeiros, das taxas atuais e previstas de câmbio, da análise de retorno de investimentos e de investimentos são importantes para a sustentação da empresa financeira no longo prazo.

Na empresa A, observou-se que, entre os anos de 2000 e 2003, as rotinas financeiras executadas eram as básicas para manter a organização operando no curto prazo, com atividades de verificação do quanto foi depositado como entrada de recursos na instituição bancária e o quanto foi gasto, um cruzamento simples de despesas e receitas, consolidadas no final do mês quando da ocorrência do pagamento de funcionários, prestadores de serviços e fornecedores.

Gráfico 3 - Gestão Financeira e de Investimentos - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

A mudança de nível em 2004 ocorreu com a contratação de um profissional de contabilidade e finanças com experiência no mercado de Turismo, que havia sido funcionário do setor financeiro da extinta empresa Soletur, cuja falência foi decretada em 2001. Neste ano, a análise dos processos financeiros começa a ser realizada de maneira estruturada e, em 2003, a equipe é reforçada com mais duas pessoas que passam a apoiar a área comercial na negociação de preços com fornecedores e prestadores de serviços.

6.1.3 Planejamento e Gestão

Esta função trata dos processos, técnicas e ferramentas utilizadas para planejamento, qualidade do atendimento, recursos humanos e tecnologia da Informação. Trata da forma como este sistema de planejamento e gestão evoluiu durante o período pesquisado. Do ponto de vista da pesquisa de campo, este foi um dos itens em que as evidências documentais não foram encontradas para o período anterior à coleta de campo. Portanto, baseia-se exclusivamente nas entrevistas realizadas.

Em 2000 e 2001, apesar do grande foco no conhecimento do produto comercializado, os diretores entendem que as atividades de planejamento e gestão eram pouco estruturadas, na opinião de um deles “Nós fazíamos o básico, somente para manter a empresa operando sem prejuízo... trabalhamos com guias credenciados, com programas básicos de computador como Word, Excel e PowerPoint, e contatos com fornecedores por e-mail ou telefone”. Por estas razões, a empresa A se situava no nível 1 para esta função tecnológica. Padrão similar de comportamento da trajetória foi observado na função Gestão Financeira e de Investimentos, descrita na seção anterior.

Gráfico 4 - Planejamento e Gestão - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

A partir de 2002, com base em demanda das Companhias Aéreas e dos próprios clientes, a empresa implanta um sistema básico de documentação, utilizando o *software* Lotus Notes para armazenar de forma eletrônica informações, como: reclamações de clientes, características dos produtos turísticos oferecidos (infraestrutura, atendimento, qualidade, segurança, acesso etc.). É também neste período compreendido entre 2002 e 2006 que a página institucional na internet é lançada para fomentar a comercialização de produtos e serviços, e estabelecer mais um canal de comunicação com atuais e potenciais clientes.

Em 2007, mais uma vez impulsionada pelas mudanças no setor de contabilidade e finanças e pelo maior participação na BRAZTOA, tendo um de seus diretores assumido posição executiva na associação, a empresa ascende para o nível 3 desta função tecnológica.

Ao visar reduções de custos operacionais, implanta na organização ações (Quadro 5) para redução de gastos com energia, material de escritório, compras em conjunto com agências e operadoras associadas à ABAV e BRAZTOA. Neste período, também são implantadas melhorias na página institucional na internet que agora conta com recursos como atendimento instantâneo (*Chat* com vídeo), depoimentos de clientes, fotos dos roteiros oferecidos. Neste período 2007-2009, com a expansão do setor de Turismo e tendo perdido alguns funcionários importantes, a empresa decide implantar uma política de distribuição de lucros com base nas vendas anuais e orientada pelo critério de número de salários anuais a serem recebidos pelos funcionários.

Quadro 5 - Santo de Casa Faz Milagre

Ações para Redução de Custos

Com a proposta de reduzir custos operacionais e melhorar o resultado financeiro da organização, a empresa A lança o projeto “Santo de Casa Faz Milagre”, pelo qual os funcionários enviam suas ideias para uma comissão formada por dois diretores e dois gerentes, cuja responsabilidade será avaliar a viabilidade e o potencial de redução das propostas. As propostas de redução são listadas por ordem decrescente de valor potencial de redução e as cinco primeiras ideias listadas ganham prêmios em dinheiro que variam de três mil reais (1º colocado) até quinhentos (5º colocado). O projeto é realizado anualmente.

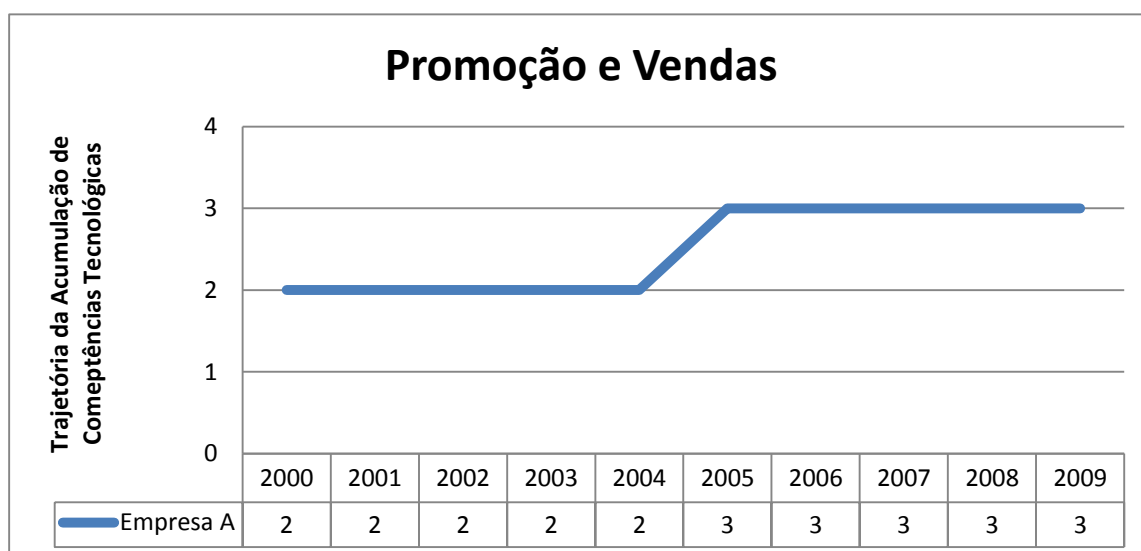
6.1.4 Promoção e Vendas

Esta função descreve as atividades específicas de promoção e vendas de produtos turísticos como pacotes, viagens customizadas, atrativos e viagens técnicas, entre outras. A importância desta função se dá pela necessidade de segmentação dos produtos turísticos. Por exemplo, pacotes para um público de Observação de Aves na Amazônia são divulgados, promovidos e comercializados de maneira distinta de um pacote Sol & Praia para potenciais turistas em São Paulo. Produtos segmentados podem ser promovidos e vendidos por meio de associações de profissionais (p. ex.: a Associação Brasileira de Ornitologia pode promover o pacote para observação de aves).

Nos anos de 2000 e 2001, a empresa A já se encontrava no nível 2 desta função tecnológica. Divulgações e promoções eram realizadas com base na rede de relacionamentos e contatos dos sócios no Brasil e exterior, além da participação como visitante ou expositor em feiras nacionais de Turismo. Pela natureza da atividade, o material promocional era distribuído em três línguas: Português, Inglês e Italiano.

Gráfico 6

Promoção e Vendas - Acumulação de Competências Tecnológicas



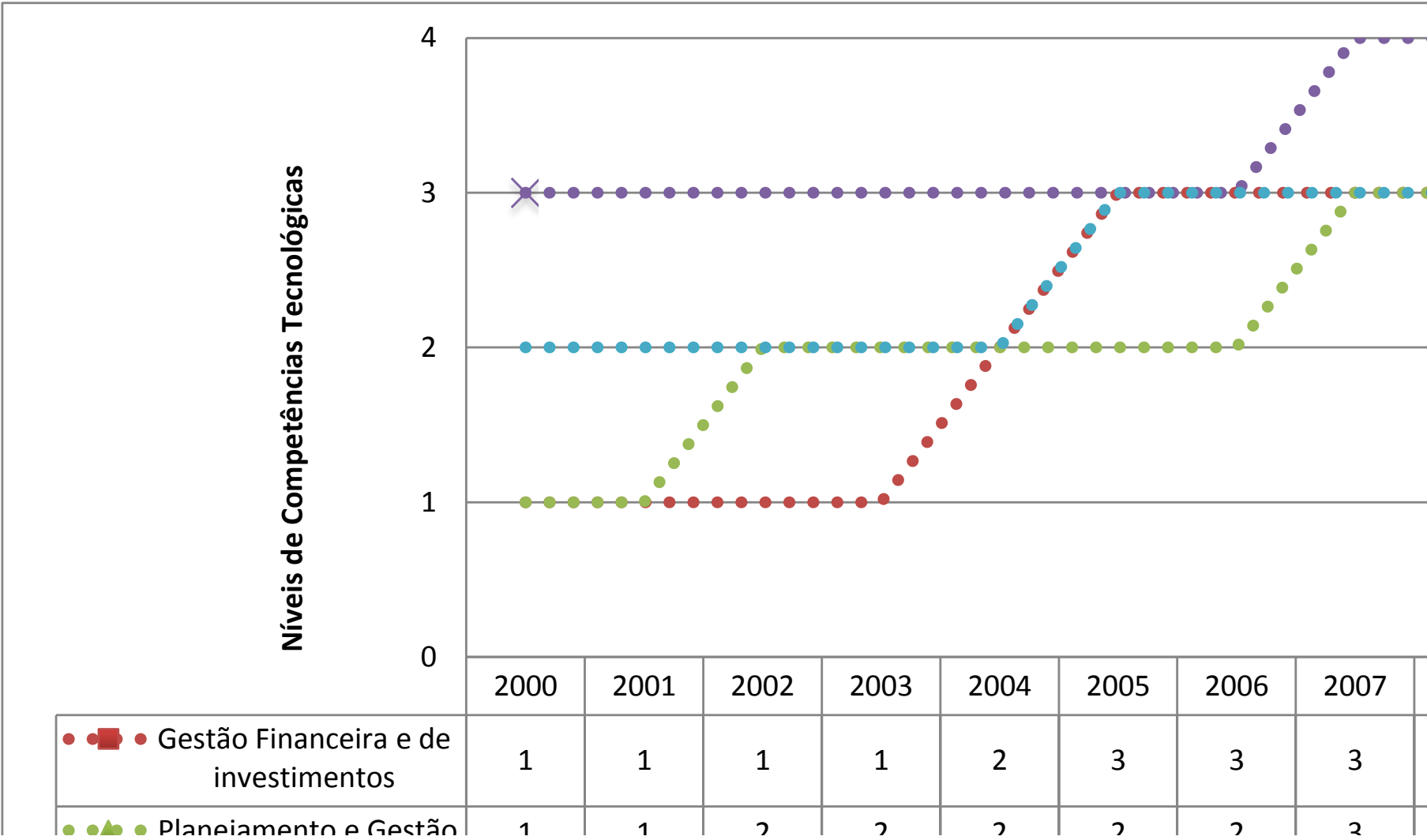
Fonte: elaboração própria.

A partir de 2005, a empresa passa a participar e monitorar as redes sociais no ambiente internet, incluindo esta atribuição na rotina diária do funcionário da área de vendas. Este funcionário tem como atividade diária acessar comunidades de discussão sobre destinos turísticos e de profissionais de Turismo para responder dúvidas e oferecer produtos para potenciais clientes.

A empresa participa regularmente de feiras nacionais e internacionais para promover e comercializar produtos, porém não possui um plano de marketing no qual estas ações possam se apoiar. De fato, não existe um planejamento estratégico ou de marketing elaborado que possa orientar a empresa no médio e longo prazos. Por esta razão, a empresa não alcançou o nível 4 desta função tecnológica.

O Gráfico 5 a seguir apresenta o quadro geral de evolução da trajetória de competências tecnológicas na empresa A.

Gráfico 5 - Trajetórias de Acumulação de Competências Tecnológicas na empresa A



Fonte: Elaboração própria do autor

6.2 EMPRESA “A” - PROCESSOS SUBJACENTES DE APRENDIZAGEM: PERÍODO 2000-2009

Esta Seção apresenta os processos subjacentes de aprendizagem na empresa A, no período 2000-2009. A descrição dos quatro processos de aprendizagem foi realizada com base na estrutura apresentada no capítulo 3 e trata dos mecanismos de aquisição e conversão de conhecimento.

6.2.1 Aquisição Externa de Conhecimento

Contratação Externa de “Experiência e Conhecimento” Cultural de Países

Desde sua fundação e até o momento atual, a empresa A mantém uma contratação de consultoria especializada quando o público-alvo de um novo mercado é atendido. Por exemplo, em 2005, aproximadamente quarenta e cinco dias antes do início das operações no Brasil com os turistas oriundos dos Emirados Árabes, um palestrante especializado em história e cultura árabe foi contratado para palestra de duas horas sobre hábitos e costumes da população deste país. O mesmo tipo de palestra externa aconteceu em 2008, com o início das operações com turistas russos que visitaram cidades como Rio de Janeiro, Búzios, Cabo Frio e Arraial do Cabo. Desta vez, a palestra foi contratada para funcionários e prestadores de serviço terceirizados (guias, transporte, hotelaria etc.)

Quadro 7

Feira de Turismo em Dubai - 2005

01/05/2005 - 07:00 - Oportunidades de negócios

Agências brasileiras participam de feira de Turismo em Dubai

Representantes de três operadoras de Turismo, um hotel do Amazonas, da CCAB, Embratur e Infraero vão divulgar o potencial turístico do Brasil na *Arabian Travel Market*, que começa na terça-feira nos Emirados Árabes Unidos.

São Paulo - A principal feira do setor de Turismo do Oriente Médio, a *Arabian Travel Market*, começa nesta terça-feira (3), em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, e terá a presença de quatro empresas brasileiras. Essa é a primeira vez que a Câmara de Comércio Árabe-Brasileira (CCAB) vai participar da mostra com o apoio do Ministério do Turismo.

Com o objetivo de atrair mais turistas árabes ao país, o *stand* brasileiro vai contar com a participação de sete empresas e entidades. Além da CCAB e da Embratur, estarão na mostra as agências de viagens Del Bianco Tour Operator e Intermundi Brazil Incoming, do Rio de Janeiro, a Nascimento Turismo, de São Paulo, um representante do hotel Ariaú Amazon Towers, do Amazonas, e a Infraero, empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária.

Fonte: Agência de Notícias Brasil-Árabe, 2005

Segundo um dos diretores “esta iniciativa melhora nosso conhecimento a respeito dos clientes que vamos receber e de como tratá-los melhor. Eles nos avaliam de forma positiva quando mostramos entendimento básico da sua cultura e não cometemos gafes”. Em outro trecho comenta: “...os guias falam sempre fluentemente a língua do turista, seja russo, árabe ou italiano.”

Participação em Feiras, Salões de Turismo e Rodadas de Negócios.

É tradicional no setor de Turismo a existência de eventos anuais onde são expostos e comercializados produtos e serviços, e realizados encontros de negócios entre empresas do setor. Esses eventos acontecem com frequência no âmbito nacional e internacional. Naturalmente, a empresa A participa desses eventos desde sua fundação até o final do período pesquisado, em 2009.

A empresa A participa regularmente como expositora na Feira das Américas da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV).

Quadro 8

Feira das Américas – ABAV

A Associação Brasileira de Agências de Viagens - ABAV promove há 50 anos ações que contribuem com o desenvolvimento do Turismo brasileiro, tornando-se a associação mais representativa do setor. Dentre suas atividades, está a realização da Feira das Américas.

A primeira edição da Feira das Américas aconteceu em 1974, no Guarujá – SP. Após um período de realização itinerante, fixou-se na cidade do Rio de Janeiro a partir de 2004. Com um crescimento contínuo durante esses mais de 30 anos, o evento tornou-se o maior e mais importante do continente, reunindo os principais nomes, marcas e negócios do segmento turístico.

Fonte: Associação Brasileira de Agências de Viagens

Esta mesma empresa também participa anualmente dos Encontros Comerciais da Associação Brasileira de Operadoras de Turismo (BRAZTOA).

Quadro 9

Encontros Comerciais BRAZTOA

A Braztoa promove todos os anos os Encontros Comerciais Braztoa (ECBs) como forma de estreitar e fortalecer o relacionamento entre seus associados e os demais profissionais de Turismo de todo o país.

Consolidando-se a cada edição como um evento 100% profissional, voltado exclusivamente à realização de negócios e ao aperfeiçoamento e atualização profissional, o Encontro Comercial procura antecipar tendências e novidades da próxima temporada.

São várias as atividades oferecidas ao público – os agentes de viagem. Além da área de exposição, que conta com a presença de importantes empresas do setor (operadoras de Turismo, companhias aéreas, marítimas e ferroviárias, meios de hospedagem, locadoras de veículos, cartões de crédito e de assistência de viagem, destinos nacionais e internacionais etc.), o evento traz uma programação paralela voltada para a profissionalização e atualização do profissional de Turismo.

Fonte: Associação Brasileira das Operadoras de Turismo

Figura 6 - Participantes na abertura do encontro comercial BRAZTOA



Fonte: Entrevistado, arquivo pessoal.

A participação em feiras internacionais com a BTL (Lisboa), ITB (Berlim), ATM (Dubai) é uma atividade contínua da empresa A.

Nesses eventos, os representantes das empresas têm a possibilidade de adquirir conhecimento sobre produtos atuais ou potenciais para a grade de comercialização da empresa, trocar informações ou fechar negócios com parceiros e conhecer melhor seu potencial turista. Vale ressaltar, que os eventos citados também apresentam congressos técnico-profissionais em paralelo, onde os agentes e operadores podem se inscrever em tema de sua preferência.

Segundo depoimento de entrevistado: “os eventos de Turismo são importantes para estarmos próximos das empresas turísticas e trocarmos informações sobre práticas, custos, preços praticados e novos mercados.”. Porém, nem todos os eventos nacionais e internacionais contam com a presença da empresa A, “óbvio que participamos dos eventos que têm alguma relação com os nossos mercados e segmentos atendidos.”

Viagens Técnicas, Cursos Presenciais e Educação a Distância

Assim como as feiras e salões de Turismo, as viagens técnicas são normalmente utilizadas por órgãos de fomento municipais, estaduais e federais para promover o turismo em determinado destino. Além disso, o Ministério do Turismo, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) ofereceram cursos de capacitação, presencial e EaD, para as empresas do setor, durante o período pesquisado.

Desde 2003, a EMBRATUR realiza o projeto Caravana Brasil. No âmbito deste projeto, a empresa A participou das seguintes viagens:

2008

Porto Alegre e Serras Gaúchas (RS)

2009

Rio Branco e Vale do Acre (AC)

Palmas e Jalapão (TO)

Ilhéus, Itacaré e Maraú (BA)

Projeto Caravana Brasil Nacional

O projeto Caravana Brasil teve como principal objetivo incentivar a comercialização de novos produtos turísticos brasileiros nos mercados nacional. Até 2009, foram realizadas 100 caravanas para quase 450 destinos, com a participação de cerca de 900 profissionais formadores de opinião, operadoras de turismo nacional e internacional, além da imprensa.

A partir de 2007, o Ministério do Turismo e o Sebrae firmaram uma parceria com a Braztoa para realizar a Caravana Brasil Nacional 2008/09, que seguiu as mesmas linhas conceituais do projeto original. Buscou, no entanto, incorporar novas características, a fim de se adaptar com mais eficiência ao mercado atual.

O projeto realizou viagens com agentes de viagem e operadores de turismo, para que os participantes conhecessem melhor destinos já comercializados visando estimular a diversificação de produtos oferecidos localmente, bem como viagens para destinos turísticos potenciais ainda não oferecidos nacionalmente.

Figura 7 - Projeto Caravana Brasil - Viagem Técnica - Rio Branco e Vale do

A



Fonte: Entrevistado, arquivo pessoal.

Em 2005, a ABAV implantou o Programa de Desenvolvimento Setorial em Agenciamento e Operações Turísticas (PROAGÊNCIA), realizado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Em sua primeira fase, entre 2005 e 2008, o programa teve como objetivo melhorar a qualidade da gestão e prestação de serviços, a fim de aumentar a competitividade de micros e pequenas empresas do setor de agenciamento e operações turísticas. Foram desenvolvidas e implantadas diversas ações para o setor que incluíam palestras técnicas, cursos presenciais, cursos EaD, fóruns para desenvolvimento de normas técnicas para o setor, entre outras ações.

A empresa A participou das seguintes ações no âmbito do PROAGÊNCIA:

Palestras Técnicas

- Visão Estratégica: ultrapassando novas fronteiras na gestão de agenciamento do turismo (2006)
- Tecnologia: vença desafios e crie oportunidades (2006)
- Competências e Funções Profissionais nas Agências de Viagens (2007)
- Fórum Gestão para Gestores (2007)

Figura 8 -PROAGÊNCIA – Palestra Técnica



Fonte: Entrevistado, arquivo pessoal.

Educação a Distância

- Negociando adequadamente a Oferta Turística (2006)
- De Agente a Consultor (2006)
- Vendendo Produtos e Serviços Turísticos Consolidados (2007)

Em 2006, em parceria com o SEBRAE e BRAZTOA, o Ministério do Turismo lançou o programa *Benchmarking* em Turismo que teve como objetivo melhorar as práticas de gestão e de operações turísticas de empresas brasileiras.

Quadro 11

Projeto *Benchmarking* em Turismo

O projeto *Benchmarking* em Turismo é subdividido nos projetos Vivências Brasil, versão nacional, e Excelência em Turismo, versão internacional, e tem como objetivo proporcionar aos empresários a melhoria nas práticas da operação turística, por meio da realização de viagens técnicas para a observação de produtos turísticos nacionais e internacionais já consolidados em determinados segmentos, tais como: turismo cultural, turismo de sol e praia, ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural, dentre outros.

Como objetivos específicos, o projeto possui a finalidade de:

- observar, sob os aspectos estratégicos e operacionais, experiências bem sucedidas de destinos nacionais e internacionais; e
- contribuir para incorporação de inovações e para aprimoramento da qualidade dos produtos turísticos brasileiros.

Os empresários, prioritariamente de micro e pequeno porte, operadores de turismo receptivo e do setor de hospedagem podem se inscrever. Quando selecionados, passam por capacitação para conhecer conceitos e práticas de “benchmarking”, tornando-os preparados para buscar inovação e aprimoramento dos serviços e produtos turísticos que suas empresas oferecem.

Está disponível também um *website* específico do projeto onde podem ser encontrados os relatórios, vídeos e cadernos sobre todas as viagens já realizadas nas edições anteriores, bem como informações sobre as próximas viagens e inscrições: www.excelenciaemturismo.gov.br.

As edições 2006, 2007, 2008 foram realizadas em parceria com a BRAZTOA. As edições 2009 e 2010 com a ABAV.

As seguintes viagens tiveram a participação de diretores ou gerentes da empresa “A”, a saber, por segmentos turísticos:

Turismo Cultural

- Portugal (2008)

Turismo de Sol e Praia

- Costa dos Corais / AL (2006)
- St. Martin / St. Marteen (2006)
- Roteiro Integrado Ceará, Piauí e Maranhão (2006)

Ecoturismo

- Costa Rica (2005)
- Fernando de Noronha / PE (2006)

Turismo de Aventura

- Nova Zelândia (2005)
- África do Sul (2006)

Negócios e Eventos

- Espanha (2006)

Gestão de Tecnologia da Informação

- Estados Unidos (2008)

Figura 9 -Projeto *Benchmarking* em Turismo -Viagem Técnica - Estados Unidos



Fonte: Entrevistado, arquivo pessoal.

6.2.2 Aquisição Interna de Conhecimento

Poucas evidências foram coletadas para aquisição interna de conhecimento, a exceção existe apenas pelo projeto “Santo de Casa Faz Milagre”, lançado em 2007, que tem como objetivo fomentar redução de custos gerais da empresa A. Por conta disso, melhorias em processos são sempre buscados. Porém, sem o foco na otimização dos processos, mas apenas na redução de custos. Não existem atividades planejadas para aquisição interna de conhecimento, como, por exemplo, programas de capacitação interna com recém-contratados. Na visão dos diretores, toda capacitação para trabalhar no setor deve ser externa, por meio das visitas técnicas, feiras e eventos em geral.

6.2.3 Socialização de Conhecimento

Para os processos de socialização, as evidências encontradas se referem a reuniões mensais de avaliação de resultados e problemas, onde as soluções são discutidas e compartilhadas pela equipe. Nestas reuniões, profissionais de diferentes setores participam na construção de soluções e alternativas de ações. Segundo os diretores, esta é uma prática executada desde a fundação da empresa e acontece mensalmente com funcionários selecionados por tipo de problema. Por exemplo, problemas oriundos da flutuação acentuada do câmbio podem reunir profissionais da área comercial e finanças. Assim como a avaliação de resultados de um grupo de turistas americanos reúne profissionais da operação (guias, motoristas, coordenadores) com o comercial da empresa.

Compartilhamento do Conhecimento Externo

A participação em eventos de Turismo nacional e internacional gera reuniões de disseminação do conhecimento adquirido. O profissional participante do evento é responsável em elaborar uma síntese escrita com os pontos relevantes e transmitir em reunião e por meio do correio eletrônico para os funcionários da empresa.

6.2.4 Codificação de Conhecimento

No que diz respeito ao processo de documentação formal do conhecimento em diferentes formatos, impressos ou meio digitais, foram encontradas para o período pesquisado as documentações dos treinamentos externos realizados, bem como amplo material descritivo sobre destinos turísticos nacionais e internacionais.

Existe, desde o início da operação da empresa “A”, um conjunto de procedimentos básicos para operações de guias de turismo e transportes no território nacional, acompanhados das normas técnicas estabelecidas pela EMBRATUR e Ministério do Turismo.

Mapas de diversas cidades com descrição de atrativos turísticos e produção associada ao turismo também podem ser consultados pelos profissionais de atendimento para sanar dúvidas de turistas ou de clientes (operadores e agentes de viagem).

Como supramencionado, as palestras ministradas por especialistas em história e cultura de outros países estão disponíveis em formatos de apostila, apresentações e/ou relatórios.

Segundo os diretores, estas práticas são sucessivas e acontecem desde a fundação da empresa A. Ainda, segundo um deles: “Temos que ter todo este material disponível, são muitos países e fica difícil os profissionais guardarem todas as informações de todos os países na cabeça.”

6.3 EMPRESA “A” - PAPEL DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Esta seção reflete sobre as implicações dos processos subjacentes de aprendizagem para a construção da trajetória de acumulação de competências tecnológicas para a empresa “A”.

Os processos de aprendizagem foram examinados com base nas características-chave (variedade, intensidade, funcionamento e interação), e respectivos critérios apresentados no Capítulo 5, na estrutura para identificação de processos de aprendizagem.

6.3.1 Variedade

Esta subseção explora a característica variedade dos processos de aprendizagem e suas implicações para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas na empresa “A”.

A Tabela 5 apresenta a variedade de iniciativas para todos os processos de aprendizagem. Na primeira coluna, encontram-se os quatro processos subjacentes de aprendizagem, o número de iniciativas de determinado processo para todo o período pesquisado e respectivas iniciativas da empresa “A”. Esta tabela comporta uma visão da variedade para cada período entre 2000 e 2009.

Tabela 5 - Variedade dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS					Total
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009	
Aquisição Externa de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Contratação Externa de “Experiência e Conhecimento” Cultural de Países. • Participação em Feiras, Salões de Turismo. • Participação em Encontros e Rodadas de Negócios. • Viagens Técnicas. • Cursos Presenciais. • Educação a Distância.. 	4 Moderada	4 Moderada	6 Diversa	6 Diversa	6 Diversa	26
Aquisição Interna de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Projeto “Santo de Casa Faz Milagre”. 	Ausente	Ausente	Ausente	1 Limitada	1 Limitada	2
Socialização de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mensais para compartilhamento de problemas e soluções para clientes (turistas e operadoras) como também de prestadores de serviço local. 	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	5
Codificação de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Descrição e documentação de destinos e pacotes turísticos, relacionados somente com processos realizados em aquisição externa de conhecimento. 	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	5
Total	6	6	8	9	9	38

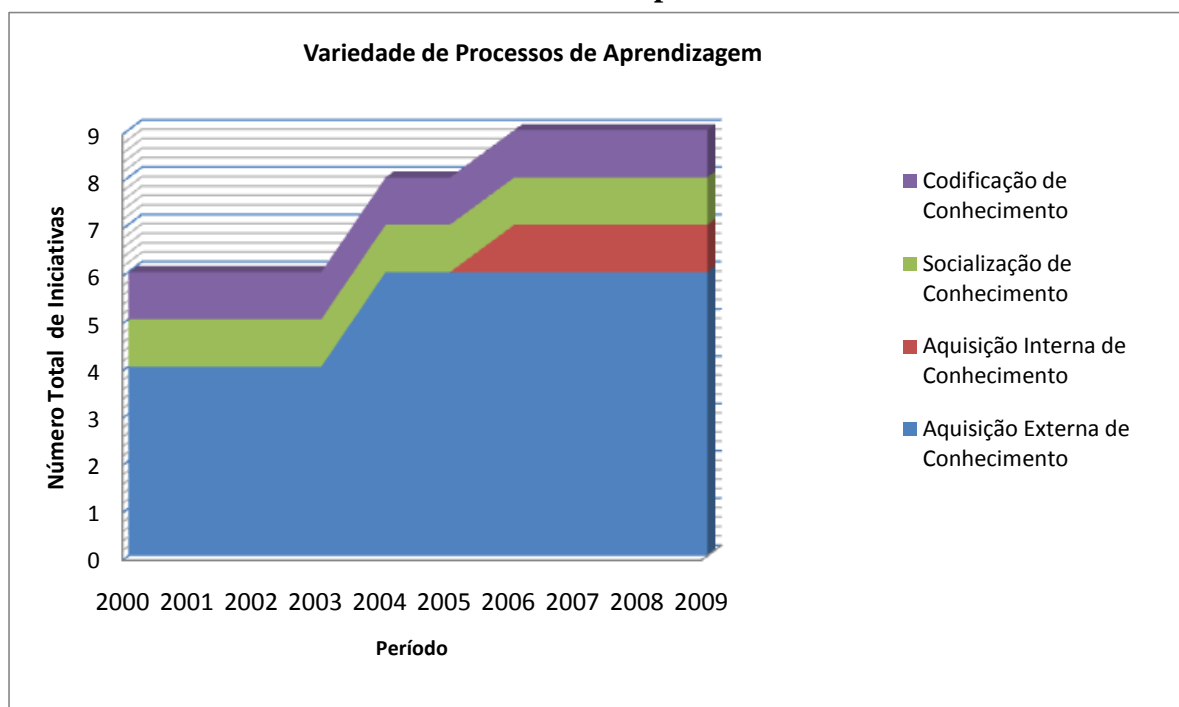
Nos dois primeiros anos (2000-2001), a empresa “A” teve seis iniciativas, seguindo o mesmo padrão em 2002 e 2003. A partir de 2004, a variedade de processos foi aumentada para 8, e, em seguida, para 9 iniciativas em 2006, 2007, 2008 e 2009, totalizando 38 iniciativas em todo o período. Observa-se na Tabela 5 a concentração de iniciativas em processos de aquisição de conhecimento (externa e interna), majoritariamente, processos de aquisição externa com 26 iniciativas no período. Isto pode elucidar a sustentação da função produtos e serviços no nível três e posterior avanço para o nível quatro, bem como a mudança de nível observada para a função promoção e vendas a partir de 2005.

A característica variedade reflete posicionamento da empresa A em relação ao foco dado em aquisição externa de conhecimento. Para seus diretores, a principal e relevante forma de capacitação de seus funcionários está nas diversas atividades listadas na seção anterior que compõem o processo de aquisição externa. Por esta razão, apresenta o maior número de iniciativas, vinte e seis, durante todo o período, tendo sido diversa a partir do biênio 2004-2005. Com base nas evidências observadas, processos de aquisição interna, socialização e codificação permaneceram como limitados ao longo de todo o período.

Nota-se que o foco na aquisição externa de conhecimento contribuiu para a sustentação da empresa no nível três da função tecnológica produtos até 2006, e a consequente evolução para o nível quatro em 2007, e manteve-se neste nível até o final do período pesquisado. Esta mudança permitiu a empresa “A” exercer práticas de competências inovadoras para esta função. Competências inovadoras são críticas para acumulação de competências tecnológicas nas empresas em industrialização (FIGUEIREDO, 2002, 2010).

O Gráfico 6 apresenta o comportamento da característica chave variedade dos processos de aprendizagem durante o período pesquisado.

Gráfico 6 - Processos de Aprendizagem – Característica Variedade
Número Total de Iniciativas por Ano – 2000-2009



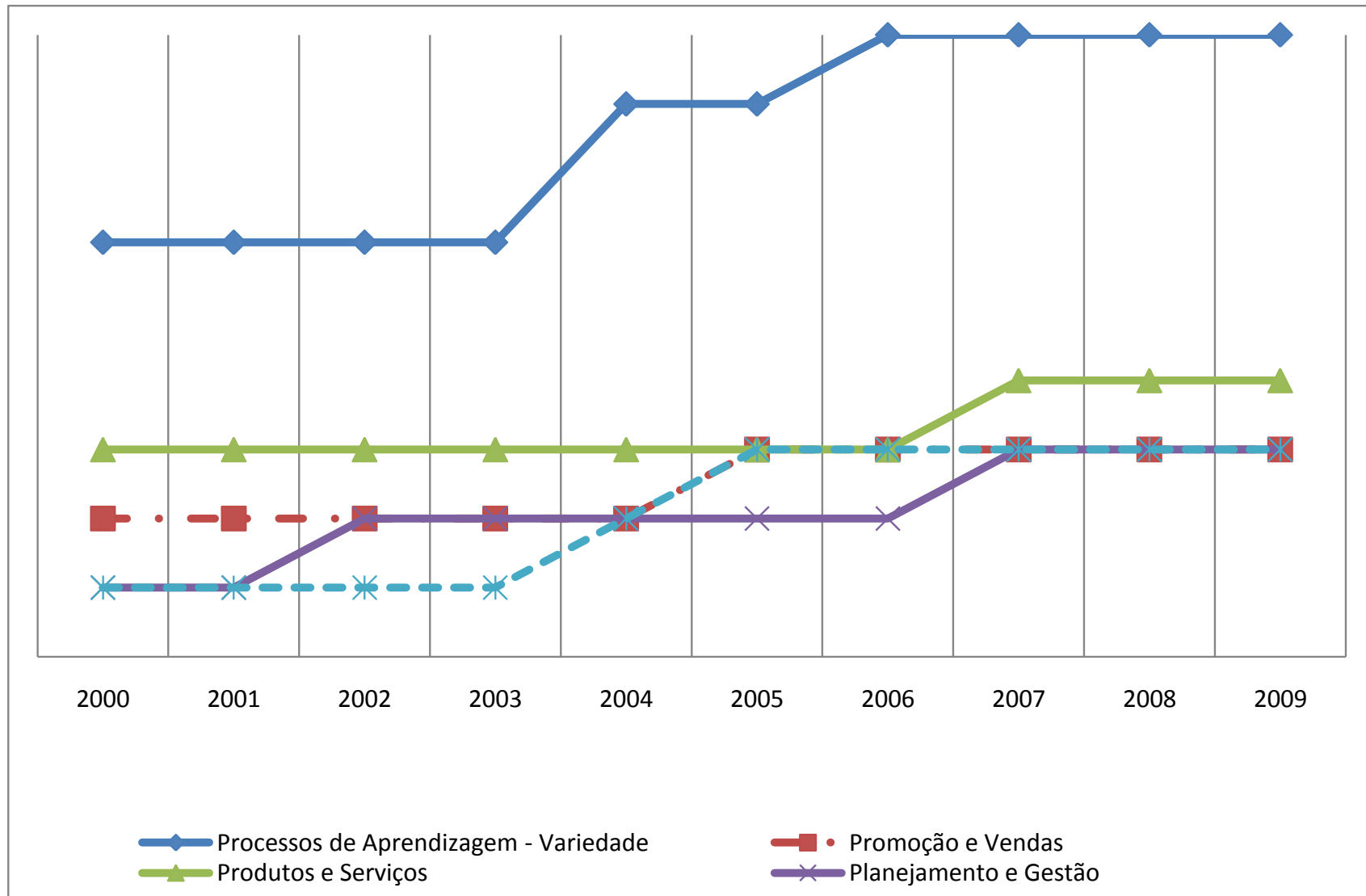
Fonte: elaboração própria.

A empresa “A” optou na sua estratégia pela concentração de recursos em mecanismos cuja interação - com clientes, parceiros e fornecedores - é preponderante, conhecido também como *learning by interacting* ou aprendizado pela interação (LUNDVALL, 1992; FREEMAN, 1994).

Os processos de conversão do conhecimento de tácito para explícito (socialização e codificação) apresentam pouca variedade ao longo do período. Segundo Bell e Pavitt (1993, 1995), para a conversão da característica tácita e específica da acumulação de competências tecnológicas, é importante a coordenação efetiva da integração entre os departamentos e/ou vários conhecimentos dentro da empresa. Não foram observadas evidências neste sentido, porém, como no processo de aquisição externa, os funcionários atuam no mínimo em pares. Isto poderia constituir uma suposição da realização da socialização do conhecimento no ambiente externo, de maneira desestruturada. Mesmo assim, alinhadas com pesquisas anteriores em outras indústrias, onde se verificou que processos de aprendizagem permitem à empresa acumular competências tecnológicas no longo prazo (ARCHIBUGI, 1990; ARIFFIN e FIGUEIREDO, 2003, 2004; BELL, 2006; COHEN e LEVINTHAL, 1990), as evidências coletadas na empresa “A” demonstram um forte relacionamento entre variedade de processos

de aprendizagem e evolução da trajetória de acumulação de competência para as funções tecnológicas no setor de agenciamento de viagens e operação turística, principalmente para produtos e serviços, promoção e vendas, conforme Gráfico 7. Identifica-se um padrão similar na evolução da variedade de ações dos processos de aprendizagem com o comportamento da trajetória de acumulação de competências tecnológicas para todas as funções, a partir de 2004 quando o total de ações subiu de seis para oito, em seguida para nove, em 2007.

Gráfico 7 - Trajetórias – Variedade Processos de Aprendizagem x Funções Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

6.3.2 Intensidade

Esta seção explana a característica intensidade dos processos de aprendizagem e seus efeitos para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas na empresa “A”. A Tabela 6 descreve a intensidade dos processos de aprendizagem na empresa, com base nas evidências coletadas durante o período de estudo, tendo como base os critérios definidos no Capítulo 5.

Tabela 6 -Intensidade dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS				
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009
Aquisição Externa de Conhecimento	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua
Aquisição Interna de Conhecimento	-	-	-	Contínua	Contínua
Socialização de Conhecimento	Intermitente	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua
Codificação de Conhecimento	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua

Fonte: Elaboração própria

Durante o período examinado, a característica intensidade situou-se entre intermitente e contínua para os processos subjacentes de aprendizagem. Em outras palavras, assegurou um fluxo constante de conhecimento para a empresa, principalmente nos processos de aquisição externa, nos quais foram observadas vinte e seis iniciativas para todo o período analisado. Mesmo com um número menor de iniciativas nos outros processos, verificou-se a intensidade contínua para socialização e codificação de conhecimento, com base em mensagens enviadas por correio eletrônico, formalizando regularidade, frequência e pauta para as reuniões mensais. Todos os processos identificados como contínuos eram implantados de forma recorrente seguindo calendário divulgado internamente.

A intensidade contínua dos processos de aprendizagem, ou seja, a repetição ou recorrência dos processos de aprendizagem através do tempo, pode assegurar fluxo constante e levar ao entendimento de novos processos, produtos ou serviços.

6.3.3 Funcionamento

Esta seção descreve a característica funcionamento dos processos de aprendizagem e suas implicações para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas. A Tabela 7 apresenta funcionamento dos processos de aprendizagem na empresa “A” em todas as fases, tendo como base os critérios delineados Capítulo 5.

Tabela 7 - Funcionamento dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS				
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009
Aquisição Externa de Conhecimento	Moderado	Moderado	Bom	Bom	Bom
Aquisição Interna de Conhecimento	Ausente	Ausente	Ausente	Bom	Bom
Socialização de Conhecimento	Moderado	Moderado	Bom	Bom	Bom
Codificação de Conhecimento	Moderado	Moderado	Bom	Bom	Bom

Fonte: Elaboração própria do autor

Nota-se que durante o período analisado, o funcionamento dos mecanismos de aquisição de conhecimento situa-se entre moderado e bom, com exceção para aquisição interna de conhecimento do qual não se obteve evidências para os anos de 2000, 2001, 2002 e 2003. O funcionamento considerado bom ocorreu quando evidências de documentação (Atas de reunião, arquivo estruturado de destinos e pacotes, cadernos de capacitação MTur etc.) foram encontradas corroborando a classificação atribuída para os diferentes processos nesta característica chave (funcionamento). Com base nas evidências, registra-se uma melhora significativa no funcionamento de todos os processos a partir de 2004/2005.

A partir de 1992, observa-se uma melhora significativa no funcionamento de todos os processos, especialmente, processos de aquisição externa e socialização de conhecimento. Esta mudança da característica funcionamento colaborou para o fortalecimento das características variedade e intensidade, dos processos de aprendizagem, cooperando para as mudanças em processos de aquisição e conversão de conhecimento. Tal fato confirma o que os estudos sugerem ser um fator crítico para a construção de competências, a saber, o modo pelo qual empresas organizam seus processos de aprendizagem (LEONARD-BARTON, 1992, 1998; LEONARD e SENSIPER, 1998).

6.3.4 Interação

Esta seção explica a característica interação dos processos de aprendizagem e seus efeitos para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas. A Tabela 8 apresenta a interação dos processos de aprendizagem na empresa “A”, tendo como base os critérios definidos no Capítulo 5.

Tabela 8 - Interação dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS				
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009
Aquisição Externa de Conhecimento	Moderada	Moderada	Moderada	Forte	Forte
Aquisição Interna de Conhecimento	Ausente	Ausente	Ausente	Fraca	Fraca
Socialização de Conhecimento	Moderada	Moderada	Moderada	Forte	Forte
Codificação de Conhecimento	Fraca	Fraca	Fraca	Moderada	Moderada

Fonte: Elaboração própria do autor

A concentração de atividades em processos de aquisição externa de conhecimento com base em feiras, eventos, visitas técnicas e cursos, entre outras, fez com que este processo influenciasse os demais mecanismos de aprendizagem durante todo o período pesquisado. Por esta razão, a característica interação situou-se, nos processos de aquisição externa de conhecimento, entre moderada e forte. Ou seja, os processos de aprendizagem influenciaram

no mínimo dois outros processos, de acordo com os critérios definidos no Capítulo 5. Observou-se a existência de forte influência do processo de aquisição externa de conhecimento em atividades referentes aos processos de socialização e codificação de conhecimento, pois conhecimento adquirido externamente era parte da pauta das reuniões mensais, e os folhetos, fotos, cadernos de avaliação turística obtidos em eventos externos eram arquivos disponibilizados para consulta dos funcionários da área de vendas. Seguindo um padrão similar, as reuniões mensais estabelecem forte interação a partir de 2006 quando passam a influenciar os processos de aquisição externa (p.ex.: seleção e definição sobre participação em feiras e evento), avaliar e discutir resultados do projeto “Santo de Casa Faz Milagre” (processo de aquisição interna) e utilizar de forma intensiva a documentação arquivada sobre destinos, pacotes e fornecedores (processos de codificação do conhecimento) discutir problemas de clientes, turistas ou operadores. A interação entre os processos dá-se cumulativamente entre os mecanismos de aquisição e conversão de conhecimento. Fazendo com que o conhecimento seja convertido do indivíduo para o nível organizacional, do tácito para o explícito.

6.4 EMPRESA “B” - ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Pelo porte e natureza da empresa “B”, microempresa e gestão centralizada, as evidências para construir a trajetória de acumulação de competências tecnológicas se basearam fundamentalmente na entrevista com a proprietária.

6.4.1 Produtos e Serviços

Esta função incorpora os aspectos relacionados diretamente com os produtos e serviços oferecidos pela empresa “B” ao mercado, descritos na matriz de competências tecnológicas. Dentre alguns, destacam-se:

- Conhecimento do produto comercializado.
- Elaboração de pacotes customizados.
- Assessoria aos clientes em suas diversas demandas de viagem.
- Incorporação de manifestações e produções culturais como produto turístico.
- Busca contínua por novos produtos e serviços no mercado nacional e internacional.

No período pesquisado, observa-se que a acumulação de competência tecnológica para esta função se manteve no nível dois.

Gráfico 8 - Produtos e Serviços - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

Como ex-funcionário de empresa multinacional nas décadas de 80 e 90, o proprietário da empresa B viajava constantemente para cidades no Brasil e no exterior. Por conta destas viagens, o conhecimento intermediário dos produtos que são comercializados está de alguma maneira acomodado na empresa “B”, seja na forma de folhetos detalhados ou em arquivos fotográficos daquele produto turístico. Adicionalmente, pelo interesse do proprietário em festas populares, os produtos comercializados oferecem esta opção de atrativo com foco na valorização cultural e significados históricos destes eventos.

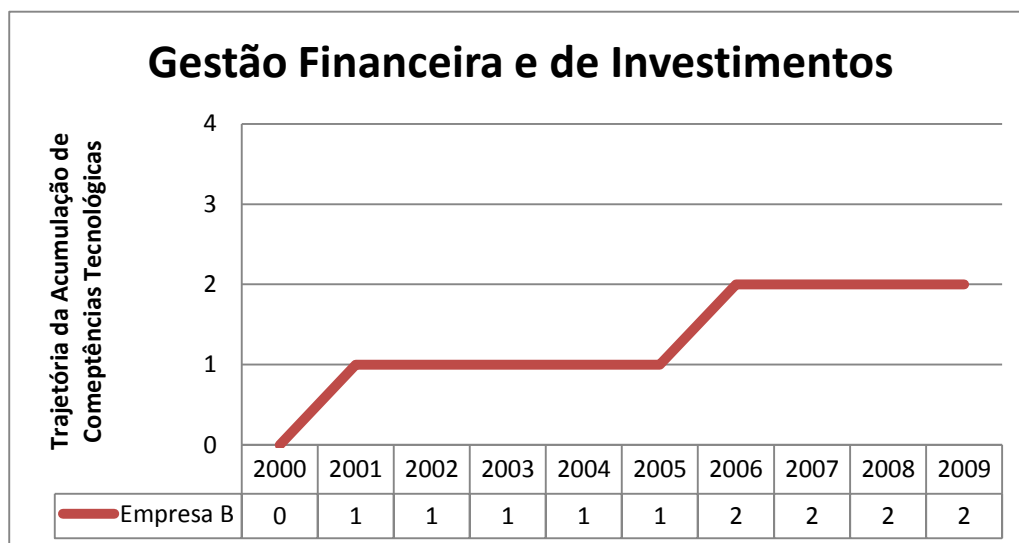
Como rotinas básicas de uma agência de viagem, realizaram-se acordos com outros agentes, operadores e companhias aéreas para emissão de passagens nacionais e internacionais na empresa B, logo no início do período pesquisado.

Durante o período pesquisado, a empresa “B” participou de forma esporádica de visitas técnicas ou de projetos como a Caravana Brasil, e de feiras do setor. Na opinião do proprietário, o conhecimento que possui sobre os produtos que comercializa é adequado para o atendimento de seus clientes, e suas viagens são realizadas quando há a necessidade comercial de conhecer um novo destino. Porém, esta posição foi mantida mesmo com a entrada da empresa “B” na ABAV, em 2005.

6.4.2 Gestão Financeira e de Investimentos

A acumulação de competência para esta função tecnológica se encontrava abaixo do que seria o nível básico (1), evoluiu para o nível 1 em 2001, onde se manteve até 2005, quando avançou para o nível 2, conforme Gráfico 9.

Gráfico 9 - Gestão Financeira e de Investimentos - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

Segundo o proprietário ainda no ano de 2000, a gestão financeira era realizada por meio de processos pouco estruturados: “A parte financeira era uma confusão, como ganhava dinheiro não me preocupava tanto com o acompanhamento minucioso de contas a pagar e a receber”.

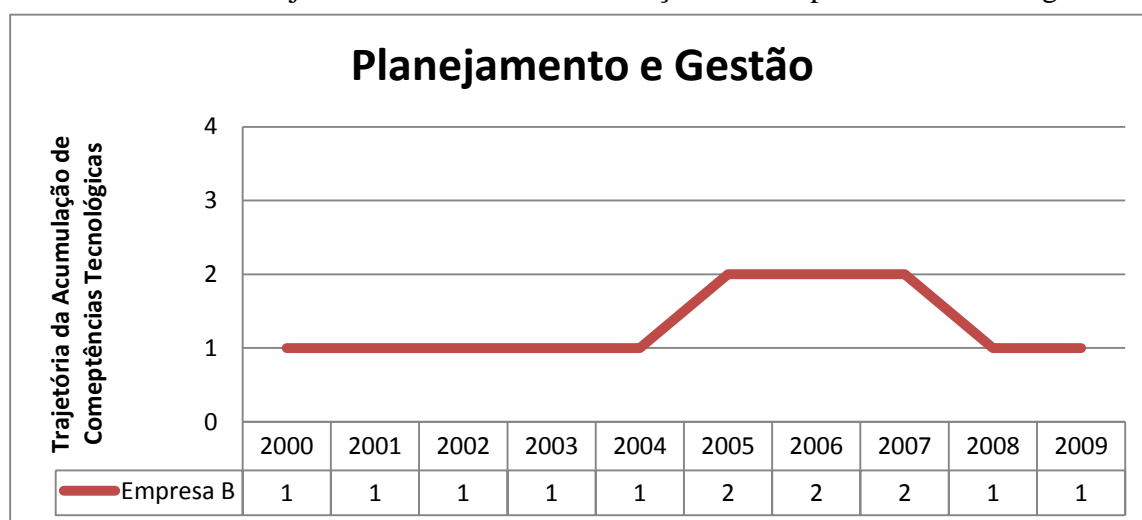
A partir de 2001, com a ampliação da empresa “B” e contratação de novos recursos, o proprietário passou a dedicar um tempo maior à gestão financeira e de investimentos, com o auxílio de planilhas eletrônicas e programa de computador de gestão de pagamentos/recebimentos oferecida pela instituição bancária intermediadora das transações comerciais da empresa. Com estas atividades, a empresa se sustenta no nível um (1) até o ano de 2005, quando ocorre uma mudança ascendente de nível.

Em 2005, foram feitos dois movimentos que propiciaram a mudança para o nível dois. O primeiro movimento foi a terceirização parcial das atividades de gestão financeira para uma empresa especializada na prestação de serviços de contabilidade e gestão de fluxo financeiro, criando um núcleo responsável por esta função, mesmo que externo. Por conta desta modificação, o proprietário passou a ocupar parte do seu tempo com a análise dos processos financeiros, principalmente, daqueles processos característicos do relacionamento com clientes (turistas e outros prestadores de serviços), como: prazo de pagamento, comissão sobre vendas, margem de lucro etc. Porém, até o final do período pesquisa a empresa B se conservou no mesmo nível de acumulação de competência tecnológica para esta função.

6.4.3 Planejamento e Gestão

Nesta função tecnológica, a empresa “B” se posicionou no nível 1 entre 2000 e 2004, com as atividades e processos de rotina sendo executados com utilização de programas básicos de computador (Microsoft Office), contratação de guias credenciados, cadastro junto a companhias aéreas e outros agentes e operadores de turismo.

Gráfico 10 - Planejamento e Gestão - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

No ano de 2005, o proprietário incorpora algumas características à competência de planejamento e gestão que resultam na mudança para o nível 2. Tendo como intenção lançar novos produtos e expandir a empresa, o proprietário avança na área de qualidade do atendimento, implantando rotinas de gerenciamento das sugestões e reclamações de clientes, além de oferecer serviços agregados à viagem (p.ex.: passaporte, seguro viagem, documentação, solicitações especiais para hotéis e companhias aéreas, entre outros). Ainda em 2005, a empresa “B” se associa à ABAV e inicia rotina de pesquisa em redes sociais na internet para identificar necessidades de potenciais clientes, movimento que indicaria uma nova mudança de nível no futuro. Porém, em 2008, a empresa B abandona algumas práticas típicas do nível 2, como a análise de fragilidades do negócio e a rotina de gerenciamento de comunicações com clientes, e retorna ao nível 1 para esta função. Segundo o proprietário,

tomou-se a decisão estratégica de focalizar a área de turismo emissivo e reduzir a parcela do turismo receptivo no faturamento da empresa, sendo atendida agora somente com pedidos de clientes antigos. Naturalmente, como o turismo receptivo impõe um maior esforço de tempo e custo em algumas funções importantes (p.ex.: guias especializados, transporte local etc.) para o planejamento e gestão, ao deixar de atuar nesta área estas rotinas supramencionadas foram suprimidas, provocando a mudança para o nível inferior nesta função tecnológica.

6.4.4 Promoção e Vendas

Nesta função tecnológica, a empresa “B” se posicionou no nível 1 entre 2000 e 2001, utilizando sua rede de relacionamento e contatos para divulgar e promover os produtos turísticos comercializados, com a utilização do material impresso em língua portuguesa produzido pelos parceiros (destinos turísticos, agentes e operadoras).

Gráfico 11 - Promoção e Vendas - Acumulação de Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

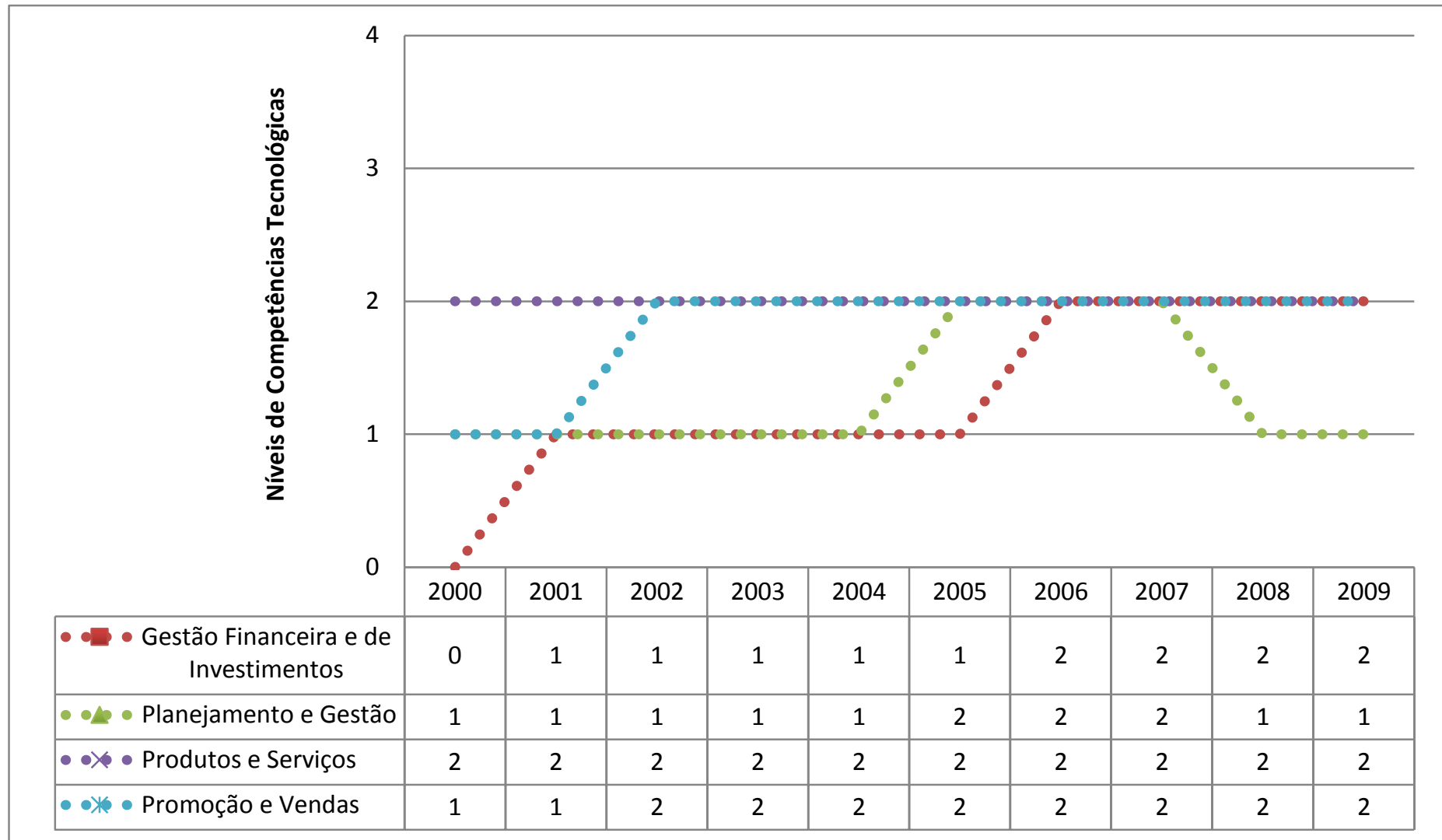
A partir de 2002, a empresa “B” participa como visitante em feiras nacionais de turismo, principalmente do evento promovido pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), além de utilizar ferramentas como correio eletrônico e portais de turismo

para expor os produtos comercializados, majoritariamente, pacotes turísticos para destinos brasileiros.

Novamente, a tendência da acumulação de competências apontava para uma mudança futura de nível, porém, não houve evidência de iniciativas à luz da estrutura analítica sugerida que justificasse esta mudança, durante o período pesquisado.

O Gráfico 11 apresenta o quadro geral de evolução da trajetória de competências tecnológicas na empresa “B”.

Gráfico 11 - Trajetórias de Acumulação de competências tecnológicas na empresa B



Fonte: elaboração própria.

6.5 EMPRESA “B”- PROCESSOS SUBJACENTES DE APRENDIZAGEM: PERÍODO 2000-2009

Esta seção reflete sobre as implicações dos processos subjacentes de aprendizagem para a construção da trajetória de acumulação de competências tecnológicas para a empresa “B”.

Os processos de aprendizagem foram examinados com base nas características chave (variedade, intensidade, funcionamento e interação), e respectivos critérios apresentados no Capítulo 5, na estrutura para identificação de processos de aprendizagem.

6.5.1 Aquisição Externa de Conhecimento

Participação em Feiras, Salões de Turismo e Rodadas de Negócios.

Com base na entrevista, o proprietário da empresa “B” participou de algumas feiras pontuais no estado do Rio de Janeiro nos anos de 2004, 2005 e 2006 e, regularmente, da Feira das Américas da Associação Brasileira de Agências de Viagens, desde 2002.

Uma prática comum na empresa “B” é a viagem do proprietário junto com algum grupo para o qual a empresa vendeu um volume relevante de passagens. Normalmente, as empresas que atuam no setor conseguem uma gratuidade de passagem aérea que depende do total de pacotes turísticos comercializados com outros operadores, ou mesmo diretamente com as companhias aéreas. Entretanto, estas viagens gratuitas são realizadas para destinos no Brasil ou exterior já conhecidos pela empresa. Não foi relatada a participação em feiras internacionais como a BTL (Lisboa), ITB (Berlim), entre outras.

Viagens Técnicas, Cursos Presenciais e Educação a Distância

Relatado pelo entrevistado a participação em curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Turismo e Hotelaria, realizado na cidade do Rio de Janeiro entre 2005 e 2006.

A empresa “B” participou de visita técnica, em 2008, para Campo Grande, Bonito e Pantanal Sul no Mato Grosso, no âmbito do projeto Caravana Brasil do Ministério do Turismo.

Figura 10 - Projeto Caravana Brasil - Viagem Técnica – Gruta Lago Azul



Fonte: Entrevistado, arquivo pessoal.

Em 2005, a ABAV implantou o Programa de Desenvolvimento Setorial em Agenciamento e Operações Turísticas (PROAGÊNCIA), realizado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Em sua primeira fase, entre 2005 e 2008, o programa teve como objetivo melhorar a qualidade da gestão e prestação de serviços, a fim de aumentar a competitividade de micros e pequenas empresas do setor de agenciamento e operações turísticas. Foram desenvolvidas e implantadas diversas ações para o setor que incluíam palestras técnicas, cursos presenciais, cursos EaD, fóruns para desenvolvimento de normas técnicas para o setor, entre outras ações.

A empresa “B” se associou à ABAV no mesmo ano, porém participou apenas da palestra intitulada “Competências e Funções Profissionais nas Agências de Viagens”, no ano de 2007, e do curso “De Agente a Consultor”, realizado em 2006, na modalidade Educação a Distância.

6.2.5 Aquisição Interna de Conhecimento

Não foram relatadas evidências de processos formais de aquisição interna de conhecimento. Segundo o entrevistado, os funcionários contratados devem possuir experiência no setor; e no caso de estagiários, o treinamento é realizado colocando-o para atuar junto com um funcionário experiente. Algumas ações pontuais esporádicas para orientação sobre algum destino.

6.2.6 Socialização de Conhecimento

Para os processos de socialização, o relato descreve reuniões pontuais, não estruturadas e convocadas para orientação geral sobre novo procedimento ou nova regra definida pelo proprietário.

6.2.7 Codificação de Conhecimento

Tratando-se de empresa turística, inúmeros documentos (p.ex.: folhetos, catálogos, mapas de destinos) podem ser encontrados organizados de forma estruturada em armários específicos. Mapas de cidades turísticas com detalhamento de informações relevantes (p.ex.: atrativos, locais para compras) estão disponíveis para clientes, além de consultados pelos profissionais da empresa “B”.

6.6 EMPRESA “B” - PAPEL DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Esta seção reflete sobre as implicações dos processos subjacentes de aprendizagem para a construção da trajetória de acumulação de competências tecnológicas para a empresa B.

Os processos de aprendizagem foram examinados com base nas características chave (variedade, intensidade, funcionamento e interação), e respectivos critérios apresentados no Capítulo 5, na estrutura para identificação de processos de aprendizagem.

6.6.1 Variedade

Esta subseção explora a característica variedade dos processos de aprendizagem e suas implicações para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas na empresa A.

A Tabela 9 apresenta a variedade de iniciativas para todos os processos de aprendizagem. Na primeira coluna, encontram-se os quatro processos subjacentes de aprendizagem, o número de iniciativas de determinado processo para todo o período pesquisado e respectivas iniciativas da empresa “B”. Esta tabela comporta uma visão da variedade para cada período entre 2000 e 2009.

Tabela 9 - Variedade dos Processos de Aprendizagem

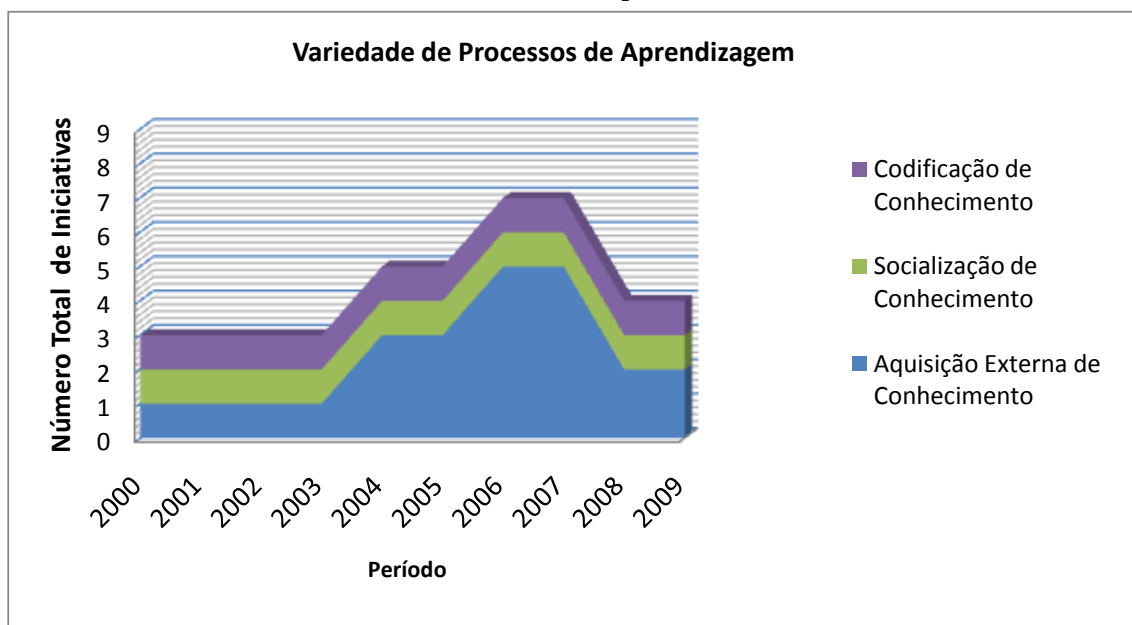
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS					Total
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009	
Aquisição Externa de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Participação em Feiras, Salões de Turismo. • Participação em Encontros e Rodadas de Negócios. • Viagens Técnicas. • Cursos Presenciais. • Educação a Distância. 	1 Moderada	1 Moderada	3 Moderada	5 Moderada	2 Limitada	12
Aquisição Interna de Conhecimento	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	0
Socialização de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mensais para compartilhamento de problemas e soluções para clientes. 	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	5
Codificação de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Descrição e documentação destinos e pacotes turísticos. 	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	1 Limitada	5
Total	3	3	5	7	4	22

Nos dois primeiros anos (2000-2001), a empresa “B” teve três iniciativas, seguindo o mesmo padrão em 2002 e 2003. A partir de 2004, a variedade de processos foi aumentada para cinco, e, em seguida, para sete ações em 2006 e 2007, caindo para quatro iniciativas em 2008 e 2009, totalizando 22 ações de processos de aprendizagem em todo o período. Observa-se na tabela acima a concentração de iniciativas em processos de aquisição de conhecimento, majoritariamente, processos de aquisição externa com 12 iniciativas, repetindo o padrão observado na empresa “A”.

Nota-se que o foco na aquisição externa de conhecimento pode ter contribuído para a sustentação da empresa no nível 2 da função tecnológica produtos e serviços, durante todo o período, e para a evolução da função promoção e vendas para o nível dois em 2005, onde se manteve até o final do período pesquisado.

O Gráfico 12 apresenta o comportamento da característica chave variedade dos processos de aprendizagem, durante o período pesquisado.

Gráfico 12 - Processos de Aprendizagem – Característica Variedade
Número Total de Iniciativas por Ano – 2000-2009

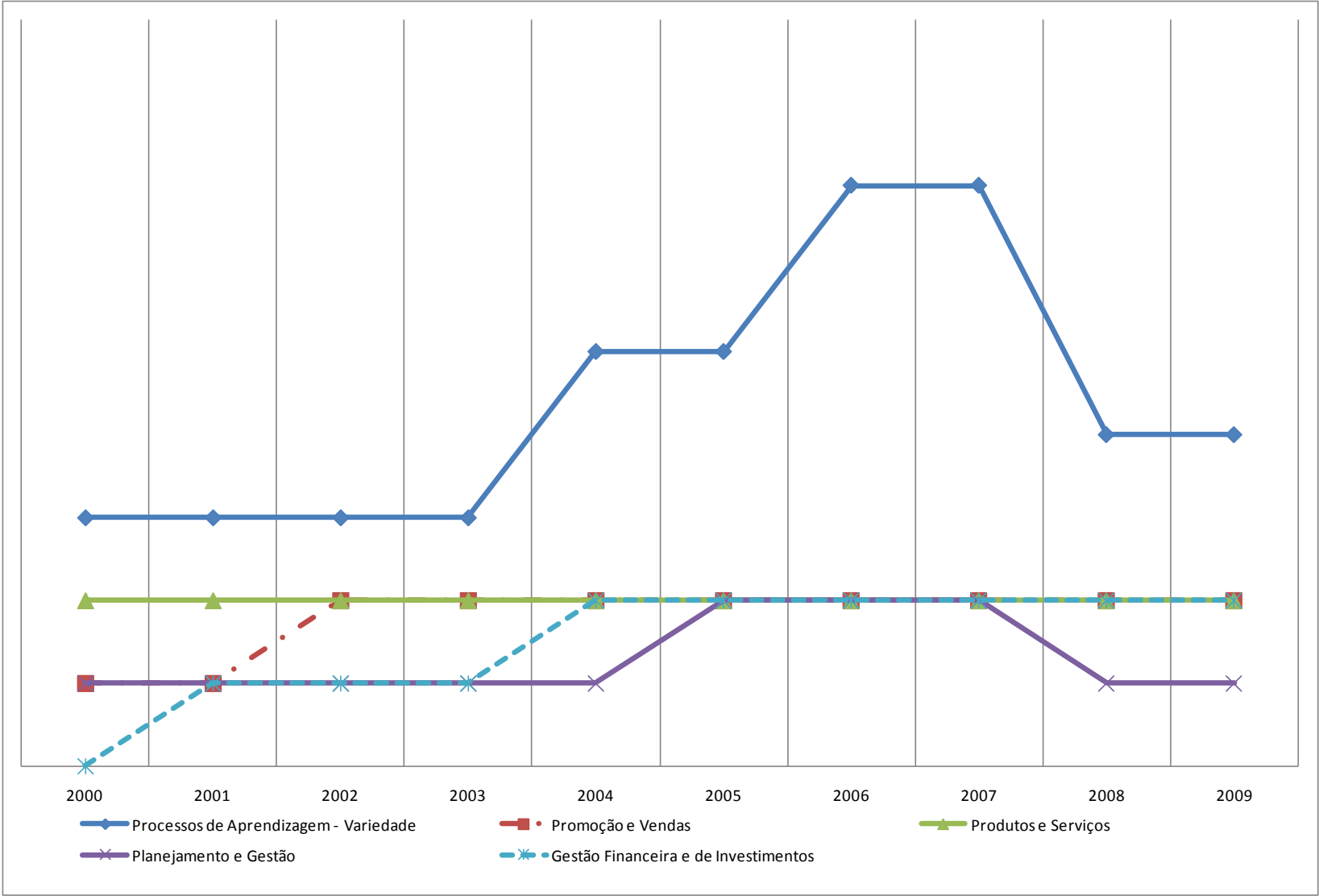


Fonte: elaboração própria.

Os processos de conversão do conhecimento de tácito para explícito (socialização e codificação) apresentam variedade limitada ao longo do período estudado. Consequentemente, restringindo a capacidade de empresa “B” em acumular competências tecnológicas inovadoras no longo prazo.

O Gráfico 13 apresenta o comportamento da trajetória da característica chave variedade dos processos de aprendizagem e da acumulação de competências tecnológicas da empresa “B”. Nota-se o aumento do número de iniciativas a partir do ano de 2004 e até 2007, quando há uma queda na variedade de processos de aprendizagem em ação. Padrão similar ocorre com as funções planejamento e gestão, e gestão financeira e de investimentos.

Gráfico 13 - Empresa “B” - Trajetórias – Variedade Processos de Aprendizagem x Funções Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

6.6.2 Intensidade

Esta seção explana a característica intensidade dos processos de aprendizagem e seus efeitos para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas na empresa “B”. A Tabela 10 descreve a intensidade dos processos de aprendizagem na empresa, com base nas evidências coletadas durante o período de estudo, tendo como base os critérios definidos no Capítulo 5.

Tabela 10 - Intensidade dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS				
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009
Aquisição Externa de Conhecimento	Uma Vez	Uma Vez	Intermitente	Contínua	Intermitente
Aquisição Interna de Conhecimento	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Socialização de Conhecimento	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Intermitente
Codificação de Conhecimento	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua

Fonte: Elaboração própria

Durante o período examinado, a característica intensidade situou-se entre intermitente e contínua para os processos de conversão de conhecimento (socialização e codificação). Para processos de aquisição de conhecimento (externa e interna) a intensidade foi contínua apenas para o período 2006-2007. Portanto, com base nos critérios desta característica chave, o fluxo constante de aquisição de conhecimento para a empresa foi limitado para o período estudado, pois os processos não foram recorrentes, dificultando a assimilação de melhorias ou novas técnicas para processos, produtos ou serviços na empresa “B”.

6.6.3 Funcionamento

Esta seção descreve a característica funcionamento dos processos de aprendizagem e suas implicações para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas. A Tabela 11 apresenta funcionamento dos processos de aprendizagem na empresa “B” em todas as fases, tendo como base os critérios delineados Capítulo 5.

Tabela 11 - Funcionamento dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS				
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009
Aquisição Externa de Conhecimento	Moderado	Moderado	Bom	Bom	Bom
Aquisição Interna de Conhecimento	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Socialização de Conhecimento	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Codificação de Conhecimento	Ruim	Moderado	Bom	Bom	Bom

Fonte: elaboração própria.

Apesar da observação de um número reduzido de iniciativas na característica variedade, notou-se o bom funcionamento das ações realizadas em processos de aquisição externa de conhecimento. Segundo o entrevistado, nas viagens técnicas, feiras e eventos em geral, a interação com parceiros e fornecedores é intensa pelo fato das atividades serem realizadas sempre em conjunto (p.ex.: visitas técnicas, capacitações em geral). As evidências observadas pelo arquivo de fotos pessoais, folhetos e cadernos de avaliação comprovam o bom funcionamento para o período a partir de 2004.

Em contrapartida, a forma como os mecanismos de conversão do conhecimento (socialização e codificação) operaram ao longo do tempo foi ruim ou moderada na maior parte do período. Apenas a partir de 2004-2005, com o ingresso da empresa B na ABAV, os processos de codificação de conhecimento tiveram funcionamento considerado bom.

6.6.4 Interação

Esta seção explica a característica interação dos processos de aprendizagem e seus efeitos para a trajetória de acumulação de competências tecnológicas. A Tabela 12 apresenta a interação dos processos de aprendizagem na empresa “B”, tendo como base os critérios descritos no Capítulo 5.

Tabela 12 - Interação dos Processos de Aprendizagem

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PERÍODOS				
	2000 2001	2002 2003	2004 2005	2006 2007	2008 2009
Aquisição Externa de Conhecimento	Fraca	Fraca	Moderada	Moderada	Moderada
Aquisição Interna de Conhecimento	Sem evidências	Sem evidências	Sem evidências	Sem evidências	Sem evidências
Socialização de Conhecimento	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca
Codificação de Conhecimento	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca

Fonte: elaboração própria .

A característica interação se refere à maneira como os diferentes mecanismos de aprendizagem influenciam uns aos outros. A empresa “B” possui gestão centralizada, com pouca variedade de processos de aquisição e conversão de conhecimento, e um funcionamento ruim das ações existentes. Por estas razões, a interação entre os processos é fraca na maior parte do período pesquisado, sendo moderada somente a partir de 2004-2005 (aquisição externa) quando a associação da empresa, a ABAV, fez com que a maior participação em feiras, eventos e capacitações influenciasse o processo de codificação do conhecimento, por meio da disponibilização de acervo com mapas, guias, catálogos e cadernos de avaliação para os funcionários da empresa “B”. Entretanto, a via contrária, mecanismos de conversão do conhecimento (socialização e codificação) possuíam fraca interação com aquisição externa de conhecimento, fazendo com que o conhecimento seja convertido de forma limitada do indivíduo para o nível organizacional, do tácito para o explícito.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 EMPRESAS “A” e “B” – SIMILARIDADES E DISCREPÂNCIAS

Considerando a descrição dos casos isoladamente, esta seção identifica e explica os padrões similares e discrepâncias encontradas quando comparamos as trajetórias de acumulação de competências e as características dos processos de aprendizagem nas empresas “A” e “B”. As evidências encontradas para a classificação em níveis das trajetórias foram descritas nas seções 6.1 (empresa “A”) e 6.2 (empresa “B”).

Competências ou capacidades tecnológicas consistem de recursos necessários para gerar e gerenciar mudanças, incluindo habilidades, conhecimento, experiência, estruturas e conexões institucionais (BELL e PAVITT, 1993). O estudo identificou que as trajetórias de acumulação de competências tecnológicas das duas empresas divergiram ao longo do período pesquisado, no que diz respeito ao nível alcançado. Esta discrepância se deu pela influência das quatro características dos processos de aprendizagem (variedade, intensidade, funcionamento e interação) sobre as ações realizadas durante o período analisado. Esta relação direta entre características de processos de aprendizagem e acumulação de competências ou capacidades tecnológicas já foi confirmada em outros estudos, tanto na literatura de empresas de países em industrialização como de países industrializados (BELL, 1984; DUTRÉNIT, 2000; FIGUEIREDO, 2001, 2002, 2003; KIM, 1997; KIM e NELSON, 2000; LEONARD e SENSIPER, 1998; PISANO, 1994, entre outros). Entretanto, mesmo tendo divergido em níveis de acumulação de competências, observou-se em alguns períodos um padrão similar de comportamento das trajetórias para as funções tecnológicas. Esta seção abordará essas discrepâncias e similaridades na evolução das trajetórias de acumulação em cada função tecnológica, para, em seguida, identificarmos como os processos de aprendizagem exerceram influência nesta acumulação.

7.1.1 Trajetórias da Acumulação de Competências Tecnológicas

No que tange à função Produtos e Serviços, observa-se uma manutenção dos níveis nas duas empresas até o ano de 2006, quando a empresa “A” alcançou o nível quatro, enquanto a posição da empresa “B” permaneceu inalterada durante todo o período analisado.

Gráfico 14 – Empresas “A” e “B” - Produtos e Serviços
Trajetória Competências Tecnológicas

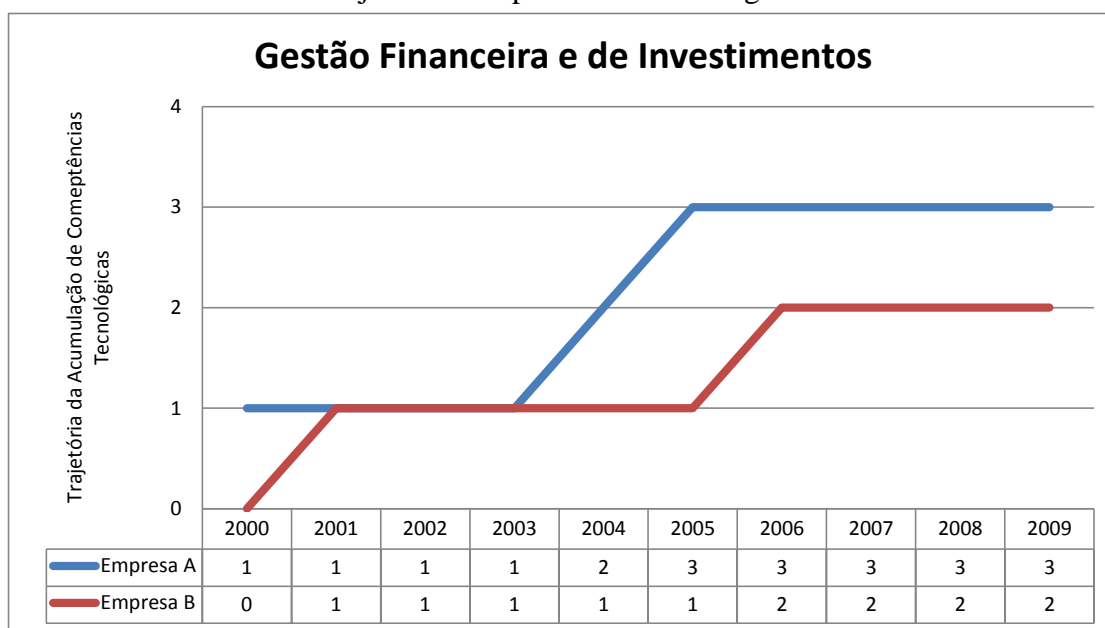


Fonte: Elaboração própria do autor

No setor de agenciamento de viagens e operação turística, esta é uma das funções mais relevantes, pois no escopo desta função são definidas ou melhoradas as características e atributos de produtos e serviços. (COOPER, 2001).

Em relação à função Gestão Financeira e de Investimentos, ressalta-se o padrão similar de comportamento na evolução desta função. Isto se explica pelas ações de contratação de funcionários e prestadores de serviços na área contábil e financeira que trouxeram habilidades e experiência para duas empresas, em momentos diferentes, como se observa no Gráfico 15.

Gráfico 15 - Empresas “A” e “B” – Gestão Financeira e de Investimentos
Trajetória Competências Tecnológicas



Fonte: elaboração própria.

Apesar da evolução na função tecnológica anterior (Gestão Financeira e de Investimentos) com padrão similar, nota-se um comportamento divergente na função Planejamento e Gestão. A empresa “A” apresentou dois movimentos ascendentes importantes no nível de acumulação de competências para esta função. O primeiro em 2002 com a incorporação de novas capacidades e habilidades, conforme supramencionado na seção 6.1, a empresa se deslocou para o nível dois e, em 2007, para o nível três. A trajetória da empresa “B” iniciou em 2001 no nível um, o mais básico para esta função, deslocou-se para o nível dois, em 2005, e retornou para o nível um, em 2008.

O estudo identificou influências dos processos de aprendizagem nessas trajetórias. Essas influências serão explanadas na próxima seção.

7.1.2 Processos de Aprendizagem – Características Chave

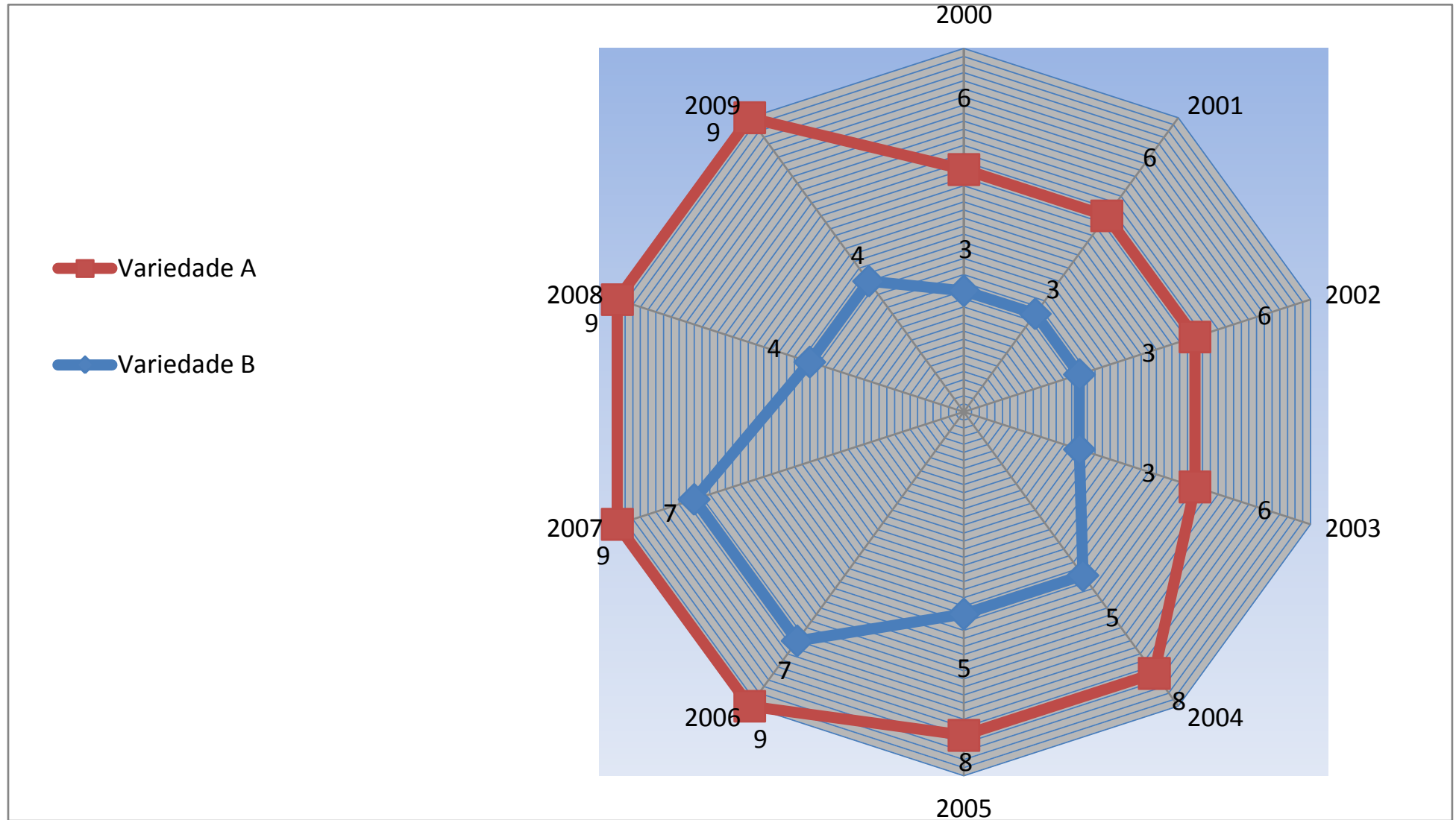
De uma forma geral, existe um consenso na literatura sobre inovação, com pequenas variações, que empresas constroem competências ou capacidades tecnológicas por meio de processos de aprendizagem. Assim, a aprendizagem tecnológica se refere ao processo dinâmico de aquisição daquelas capacidades, básicas ou inovadoras. Normalmente, este processo ocorre com base em escolhas sob o contexto de um paradigma econômico e técnico (BELL, 1984, 2006; BELL e PAVITT, 1995; BELL e GIULIANI, 2007; BESSANT, 1998; FIGUEIREDO, 2002; NELSON e WINTER, 1977, 1982; DOSI, 1988).

Para o setor de agenciamento de viagens e operação turística, o paradigma econômico na década de 2000 estava em transformação. Novas tecnologias da informação e comunicação permitindo a interação direta dos turistas com fornecedores (p.ex. hotéis, cias. Aéreas), redução das comissões de vendas sobre passagens aéreas, operadoras de turismo ocupando espaço de agentes de viagem, turistas com instrumentos para pesquisa e comparação de preços (p.ex.: portais turísticos e leilões de pacotes turísticos na *internet*). A mudança de postura perante a estas novas pressões foi incorporada pelas duas maiores associações empresariais do setor, a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) e pela Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA). No contexto de fatores a constar de um novo paradigma, foram definidas competências tecnológicas, como: melhoria da qualidade do atendimento a clientes, incorporação de novas tecnologias de informação às operações, novos produtos e serviços para turistas (p.ex.: consultoria no destino, documentação, pacotes customizados). Estas transformações trouxeram um impulso positivo na trajetória da empresa “A” e um impacto temporário para a empresa “B”. Estas mudanças na trajetória estão diretamente relacionadas com a variedade, intensidade, funcionamento e interação dos processos de aprendizagem escolhidos pelas duas empresas.

Observa-se no Gráfico radar 18 a superioridade da empresa “A” no total de ações (variedade) empreendidas para o período pesquisado. Por exemplo, em 2008 e 2009, a empresa “A” possuía nove ações em curso contra quatro ações da empresa “B”. As evidências descritas na seção 6.1 e 6.4 indicam que a característica variedade foi determinante para a acumulação de competências tecnológicas. Sendo limitadora da evolução ascendente da empresa “A” para as funções Produtos e Serviços, Planejamento e Gestão, e Promoção e Comercialização. É possível afirmar que a diferença no porte das empresas ou na estrutura organizacional (p.ex.: matricial, hierárquica, centralizado *versus* descentralizado) limitaram esta evolução (LALL, 1994). Porém, as ações oferecidas pelo Ministério do Turismo, ABAV e BRAZTOA eram acessíveis para micro e pequenas empresas, com diversos cursos presenciais e a distância, palestras, visitas técnicas e *workshops*, subsidiados ou gratuitos para associados. As escolhas da empresa “A”, que determinaram uma queda no nível de acumulação de competência tecnológica em 2008, tiveram maior relação com a ausência de um plano estratégico orientador das decisões no médio e longo prazos, sobretudo, o que fazer e como fazer para oferecer melhores produtos e serviços para seus clientes, na década iniciada em 2010.

A diversidade de processos é necessária para garantir a adequada aquisição de conhecimento pelos indivíduos e sua conversão para o nível organizacional (FIGUEIREDO, 2002).

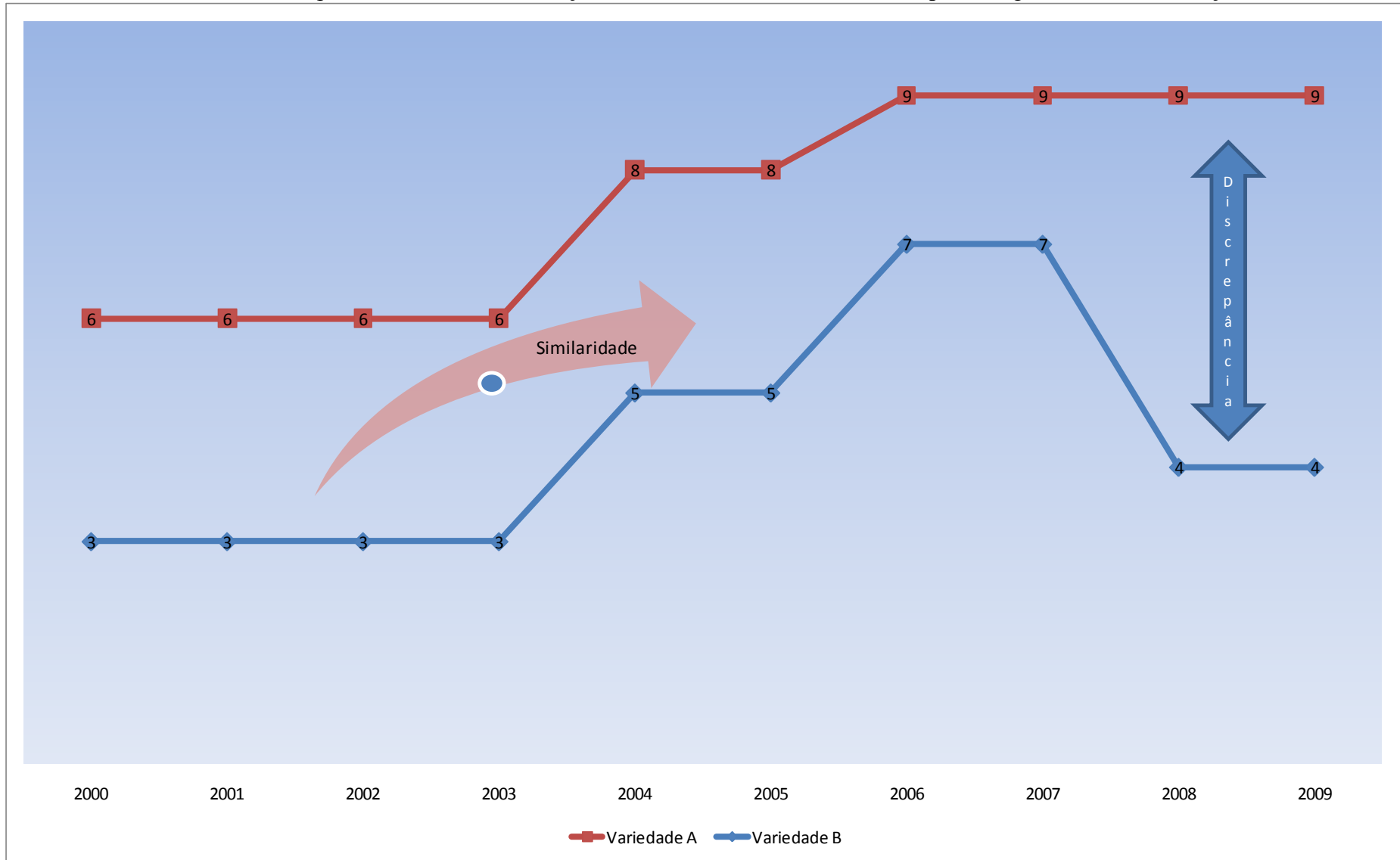
Gráfico 18- Empresas “A” e “B” - Variedade dos Processos de Aprendizagem - Número de Ações



Fonte: elaboração própria.

Entre 2000 e 2007, as duas empresas apresentam um padrão semelhante na característica variedade, conforme Gráfico 19. Este padrão sugere a aderência das empresas “A” e “B” ao novo paradigma do setor com as características supramencionadas nesta seção. Segundo Leonard-Barton (1995), a concorrência ou as demandas explícitas dos clientes não raro levam a melhoramentos tecnológicos nas características conhecidas de desempenho de produtos e serviços existentes. Para as empresas analisadas, o intervalo compreendido entre os anos de 2004 e 2007 ocasionou um aumento da variedade de ações de aprendizagem. As ações de aquisição externa foram incrementadas privilegiando os mecanismos de aprendizado pela interação, busca e treinamento (BELL, 1984; LUNDVALL, 1992; FREEMAN, 1994; LAM, 2005). Neste contexto, busca e interação foram os mecanismos mais utilizados.

Gráfico 19 - Empresas “A” e “B” - Evolução da Variedade dos Processos de Aprendizagem – Número de Ações



Fonte: elaboração própria.

Entretanto, somente um aumento na variedade de ações de processos de aprendizagem não garantiria a mudança positiva de nível na acumulação de competências tecnológicas. Faz-se necessário observar se os processos de aprendizagem tiveram a recorrência adequada (intensidade), funcionaram de maneira apropriada (funcionamento) e influenciaram uns aos outros (interação), facilitando a conversão do conhecimento do nível individual para o organizacional. O Gráfico 20 consolida as quatro características dos processos de aprendizagem, tendo como eixo temporal a característica variedade com o número de ações para o período 2000-2009. Para cada biênio, foram descritas as características para: aquisição externa de conhecimento (AE), aquisição interna de conhecimento (AI), socialização de conhecimento (SC) e codificação de conhecimento (CC).

Observaram-se nas duas empresas algumas similaridades e discrepâncias que sugerem a razão da diferença na acumulação de competências. No biênio 2000-2001, identificaram-se na característica variedade similaridades nos processos de socialização e codificação do conhecimento, ambos classificados como variedade limitada. A característica intensidade foi classificada como contínua para processos de codificação de conhecimento, por ser uma característica do setor de agenciamento de viagens e operações turísticas com foco no arquivamento de documentos variados sobre destinos e pacotes turísticos.

No biênio 2002-2003, também foram registradas mais similaridades em processos de aquisição externa e codificação. Porém, são observadas duas divergências importantes: 1) a intensidade em processos de socialização de conhecimento é classificada como contínua; e 2) a característica interação passa a ser moderada também para processos de socialização do conhecimento, ou seja, estes processos passam a influenciar outros mecanismos de aprendizagem. Segundo a literatura, estas mudanças implicam em maior possibilidade de conversão do conhecimento individual para o organizacional.

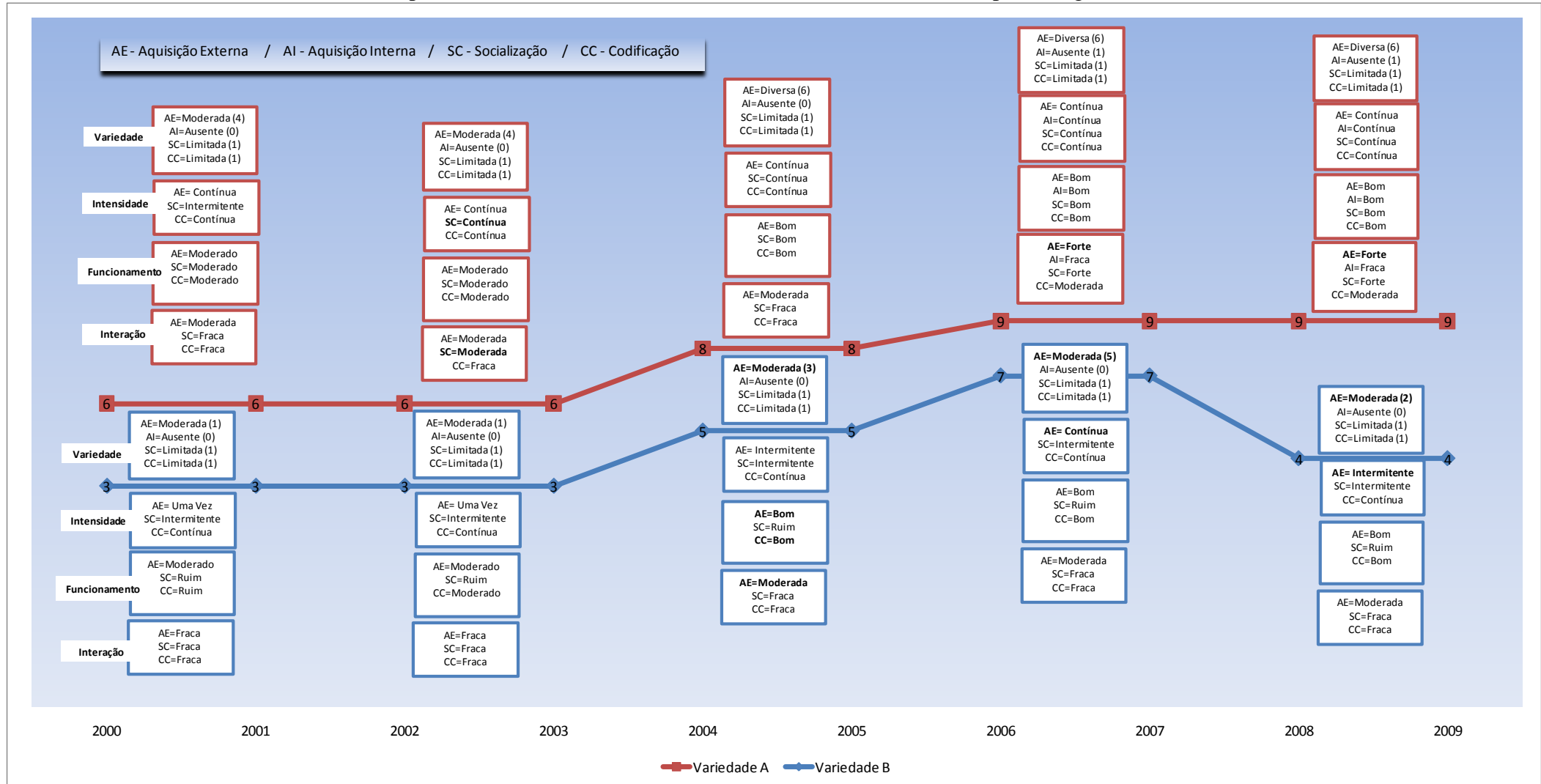
A partir de 2004, na empresa B, identificam-se mudanças em funcionamento de processos de aquisição externa e de codificação de conhecimento, ambos classificados como bom. A interação em processos de aquisição externa é classificada como moderada, indicando que estes processos passaram a influenciar outros mecanismos. Neste período 2004-2005, a empresa “A” consegue ter um bom funcionamento em todos os processos. É neste período

que observamos alguns saltos na trajetória de acumulação de competências tecnológicas em algumas funções.

Entre 2006 e 2007, as empresas produzem novo incremento na variedade das ações, e similaridades são observadas nas diferentes características (p.ex.: funcionamento bom em processos de aquisição externa). Porém, destaca-se a diferença na característica interação para processos de aquisição externa e socialização da empresa “A”, agora classificados como forte, significando a influência desses dois processos nos demais mecanismos de aprendizagem. No mesmo período, a empresa “B” realiza um movimento positivo, pois a característica intensidade está classificada como contínua para aquisição externa (AE=contínua). Entretanto, a interação permanece inalterada, classificada como fraca para socialização e codificação. Esta situação sugere que apesar do aumento da variedade e do bom funcionamento de alguns processos de aprendizagem, o conhecimento não estava sendo transferido, ou convertido, para o nível organizacional da empresa “B”.

Nos últimos dois anos pesquisados, 2008 e 2009, as divergências encontradas nas características dos processos de aprendizagem são superiores às similaridades. Enquanto a empresa “A” mantém majoritariamente classificações positivas (diversa, contínua, bom e forte) para as quatro características, a empresa “B” retrocede na intensidade de processos de aquisição externa para intermitente, mantém o funcionamento ruim e a interação fraca em socialização de conhecimento, limitando a conversão do conhecimento tácito em explícito. O conhecimento tácito exerce um papel importante em todos os estágios de inovação (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Gráfico 20 - Empresas “A” e “B” - Características Chave dos Processos de Aprendizagem – Visão Geral



Fonte: elaboração própria.

Durante o período examinado, a empresa “A” se empenhou para acumulação de competências tecnológicas, reunindo os recursos necessários para gerar e conduzir melhorias em produtos e serviços, gestão financeira e investimentos, planejamento e gestão, e promoção e vendas. Esses recursos foram acumulados e incorporados por meio das habilidades e conhecimento tácito dos indivíduos, e sistemas organizacionais (BELL e PAVITT, 1993, 1995; DUTRÉNIT, 2000, entre outros).

Em contrapartida, os mecanismos de conversão de conhecimento (socialização e codificação) com suas respectivas características (variedade, intensidade, funcionamento e interação), predominantemente se posicionando em categorias inadequadas (intermitente, ruim, fraca), corroboram as evidências em Tremblay (1998), que encontrou limitações quando a competência tecnológica é incorporada em um estoque de indivíduos e não em sistemas e rotinas organizacionais.

7.1.3 Implicações Teóricas

Com base em modelos teóricos desenvolvidos para avaliar capacidades inovadoras e tecnológicas em empresas, notadamente, do setor industrial (ARCHIBUGI, 2001; ARIFFIN e FIGUEIREDO, 2004; BELL, 1984; BELL e PAVITT, 1993; BELL e GIULIANI, 2007; CANTWELL, 1989; COHEN e LEVINTHAL, 1989; DUTRÉNIT e VERA-CRUZ, 2005; FIGUEIREDO, 2002, 2003; KARAOZ e ALBENI, 2005; KATZ, 1987; KIM, 1997), esta tese desenvolveu uma estrutura de análise (Matriz de Competências Tecnológicas) e a aplicou em duas empresas do setor de agenciamento de viagens e operações turísticas. A aplicabilidade do modelo, concebido inicialmente no contexto de organizações industriais para o setor de serviços turísticos, alinha-se com a proposta de Castellacci (2008), De Jong e Marsili (2006), Guerrieri e Meliciani (2005), para quem existem mais pontos em comum do que divergentes nas diferentes taxonomias utilizadas nos dois setores. Ressalta-se que na ampla literatura mencionada, sobre aprendizagem tecnológica para acumulação de capacidades ou competências tecnológicas e inovadoras, não se faz referência a estudos desta natureza em

empresas puramente de serviços, como agentes de viagens e operadoras de turismo, que de fato atuem como distribuidores de produtos, de interconexão entre oferta e demanda.

Por estas razões, esta tese é original para o setor turístico brasileiro. Além de inédita na aplicação de modelo teórico em setor escasso de trabalhos desta natureza, oferecendo um pequeno atalho para novas possibilidades, por meio da generalização analítica do método proposto neste trabalho para outras empresas do setor.

No que tange à teoria de aprendizagem tecnológica, a evolução positiva da trajetória da empresa “A”, mesmo com a ausência ou a presença limitada de processos formais de aquisição interna de conhecimento, apresenta um conflito com a literatura sobre o tema. Pois, a ausência ou a limitação de mecanismos desta natureza limitaria a trajetória tecnológica. Isto pode sugerir que este mecanismo estivesse sendo realizado também no âmbito da aquisição externa ou socialização. A confirmação desta suposição em pesquisas futuras requereria ajustes na estrutura para análise de processos de aprendizagem, trazendo implicações para os estudos baseadas em empresas de serviços.

7.1.4 Sugestões para Estudos Futuros

No decorrer da pesquisa, com o intuito de manter o foco na teoria selecionada, na proposição e teste do modelo, e na investigação dos processos de aprendizagem, surgiram algumas inquietações acadêmicas, que podem ser convertidas nas seguintes perguntas:

- a) A grande variedade de processos de aquisição de conhecimento em detrimento dos outros mecanismos parece não ter limitado a acumulação de competências para funções como produtos, serviços, promoção e vendas na empresa “A”. Por qual razão?
- b) Em setor altamente baseado em serviços, como o agenciamento de viagens e operações de turismo, qual o papel do conhecimento tácito na acumulação de competências tecnológicas?

- c) A década de 2000 foi marcada por um alto nível de investimento e fomento do Ministério do Turismo em destinos brasileiros e prestadores de serviços. Até que ponto as políticas públicas do setor turístico influenciaram a taxa de acumulação de competências tecnológicas neste tipo de empresa?

Finalmente, esta tese atingiu seu objetivo principal de propor modelo para identificação de trajetória de acumulação de competências tecnológicas e, por meio de pesquisa empírica, testou a aplicabilidade deste modelo para duas empresas do setor de agenciamento de viagens e operações turísticas na cidade do Rio de Janeiro. Além disso, com base nas similaridades e divergências encontradas nos casos, alcançou o objetivo secundário de explicar como as características chave dos processos de aprendizagem influenciaram a trajetória identificada nas empresas “A” e “B”.

Como em toda pesquisa existem limitações, nesta o método não recomenda a generalização dos padrões encontrados para outras empresas, mesmo que no mesmo setor. Todavia, a generalização analítica, ou seja, da aplicação das estruturas desenvolvidas para outras agências e operadoras é uma possibilidade real, almejada por quem desenvolve algum trabalho científico.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, William, CLARK, Kim. *Innovation: mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, v.14, p.3-22, 1985.
- ALEXANDER, Jeff, CARAYANNIS, Elias G. *Is technological learning a firm core competence, when, how and why? A longitudinal, multi-industry study of firm technological learning and market performance*. Technovation, v. 22, p. 625-643, 2002.
- ANDERSON, P. *Decision making by objection and the Cuban missile crisis*. Administrative Science Quarterly, v. 28, p. 201-222, 1983.
- ARCHIBUGI, Daniele. *Pavitt's taxonomy sixteen years on: a review article*. Economic Innovation and New Technology, v. 10, p. 415-425, 2001.
- ARCHIBUGI, Daniele. *Sources of innovative activities and industrial organization in Italy*. Research Policy, v. 20, p. 299-313, 1990.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. *Organization learning: A theory of Action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.
- ARIFFIN, N.; BELL, M. *Firms, politics and political economy: patterns of subsidiary-parent linkages and technological capability-building in electronics TNC subsidiaries in Malaysia*. In: JOMO, K. S.; RASIAH, R.; FELKER, G. (Eds.). *Industrial technology development in Malaysia*. London: Routledge, 1999.
- ARIFFIN, N., FIGUEIREDO, P. N. *Internacionalização de competências tecnológicas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- _____. *Internalisation of innovative capabilities: counter-evidence from the electronics industry in Malaysia and Brazil*. Oxford Development Studies, v. 32, p. 559-583, 2004.
- ARROW, Kenneth. *The economic implications of learning by doing*. Economic Studies, v. 29, p. 155-173, 1962.
- BARRAS, R. *Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution*. Research Policy, v. 19, p.215-238, 1990.

BELL, M. *Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries*. In: King, K. & Fransman, M. (eds.). *Technological capability in the Third World*. London: Macmillan, 1984.

_____. *Time and technological learning in industrializing countries: how long does it take? How fast is it moving (if at all)?* *International Journal of Technology Management*, v. 36, p. 25-42, 2006.

BELL, Martin & PAVITT, Keith. *Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries*. *Industrial and Corporate Change*. London, v. 2, n. 2, p. 157-211, 1993.

_____. *The development of technological capabilities*. In: UL HAQUE, I. (ed.). *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington, DC: The World Bank, 1995.

BELL, Martin, ROSS-LARSEN, B., WESTPHAL, L. *Assessing the performance of infant industries*. *Journal of Development Economics*, v. 16, p. 101-128, 1984.

BELL, M., GIULIANI, E. *Catching up in the global wine industry: innovation systems, cluster knowledge networks and firm-level capabilities in Italy and Chile*. *International Journal of Technology and Globalisation*, v. 3, p. 197-223, 2007.

BESSANT, J. *Developing continuous improvement capability*. *International Journal of Innovation Management*, v. 2, p. 409-429, 1998.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Plano nacional de Turismo 2003-2007*. Brasília, DF, 2003.

_____. Ministério do Turismo. *Plano Nacional de Turismo 2007-2010*. Brasília, DF, 2007.

_____. Ministério do Turismo. *Estudo da demanda turística internacional 2005-2007*. Brasília, DF, 2008.

_____. Ministério do Turismo. *Pesquisa anual de conjuntura econômica do Turismo 2008*. Brasília, DF, 2008.

_____. Ministério do Turismo. *Pesquisa anual de conjuntura econômica do Turismo 2009*. Brasília, DF, 2009.

_____. Ministério do Turismo. *Turismo no Brasil 2011-2014*. Brasília, DF, 2010.

BROUWER, E., KLEINKNECHT, A. *Firm size, small business presence and sales of innovative products: a micro-econometric analysis*. Small Business Economics, v. 8, p. 1201-1898, 1996.

BRULAND, Kristine, MOWERY, David C. *Innovation through time*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Eds.). The Oxford Handbook of Innovation. New York, Oxford University Press, 2005.

BUHALIS, D., TJOA, A. M. e JAFARI, J. (eds.). *Information and communication technologies in tourism*. Springer-Verlag, Wien-Nova York, 1998.

BUHALIS, D. *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management, v. 21, n. 1, p. 97-116, Feb. 2000.

_____. *ETourism: information technology for strategic tourism management*. London: Prentice Hall, 2003.

CANTWELL, John. *Technological innovation and multinational corporations*. Blackwell: Oxford, 1989.

_____. *Innovation and competitiveness*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Eds.). The Oxford Handbook of Innovation. New York, Oxford University Press, 2005.

CASTELLACCI, Fulvio. *Technological paradigms, regimes and trajectories: manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation*. Research Policy, v. 37, p. 978-994, 2008.

CAVALCANTI, G., FIGUEIREDO, P. N. *Voando alto e baixo: competências técnico-organizacionais e performance competitiva em microempresas de turismo de aventura no Rio de Janeiro*. Revista do Observatório de Inovação do Turismo, v. 1, n.2, 2006.

COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. *Innovation and learning: the two faces of R & D*. Economic Journal, v. 99, p. 569-596, 1989.

_____. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 123-138, 1990.

CHOI, S.; KIMES, E. *Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 43, n. 3, June 2002.

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

COOPER, Chris *et al.* *Turismo: Princípios e Práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª ed.

CYERT, Richard; MARCH, James. *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell, 1963.

DAHLMAN, C., FONSECA, F. *From technological dependence to technological development: the case of the Usiminas steel plant in Brazil*. In: J. KATZ (ed.), *Technology Generation in Latin America*, 1987.

DAHLMAN, C., ROSS-LARSEN, B., WESTPHAL, L. E. *Managing technological development: lessons from newly industrializing countries*. *World Development*, v.15, p.759-775, 1987.

DE JONG, J. P., MARSILI, O. *The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms*. *Research Policy*, v. 35, p. 213-229, 2006.

DODGSON, Mark, ROTHWELL, Roy. *External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises*. *R&D Management*, v. 21, n. 2, p. 125-138, 1991.

DODGSON, Mark. *Organisational learning: a review of some literatures*. *Organisation Studies*. Brighton, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DODGSON, Mark, GANN, David, SALTER, Ammon. *The management of technological innovation*. London: Oxford University Press, 2008.

DOSI, Giovanni; PAVITT, Keith; SOETE, Luc. *The Economics of Technical Change and International Trade*. London:: Harvester-Wheatsheaf, 1992.

DOSI, Giovanni. *Technical paradigms and technical trajectories, the determinants and directions of technical change and the transformation of the economy*. *Research Policy*, v.11, p. 147-162, 1982.

_____. *The nature of the innovative process*. In: DOSI, Giovanni *et al.* (org.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 1988a.

_____. *Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation*. *Journal of Economic Literature*. London, Vol. XXVI, p. 1120-1171, 1988b.

_____. *Opportunities, incentives and collective patterns of technological change*. *The Economic Journal*. V. 107, n. 444, p. 1530-1547, 1997.

DOSI, Giovanni. & ORSENIGO, Luigi. *Coordination and transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments*. In: DOSI, Giovanni *et al.* (org.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 1988.

DOSI, Giovanni, MARENGO, L., PASQUALI, C. *How much should society fuel the greed of innovators? On the relations between appropriability, opportunities and rates of innovation*. *Research Policy*, v. 35, p. 110-1121, 2006.

DUTRÉNIT, G. *Learning and Knowledge Management in the Firm: From Knowledge Accumulation to Strategic Capability*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, Edward Elgar, 2000.

_____. *Building technological capabilities in latecomer firms: a review essay*. *Science Technology Society*, v.9, p.209-241, 2004.

DUTRÉNIT, G., VERA-CRUZ, A. O. *Technological capability accumulation in the "maquila industry" in Mexico*. *Cadernos EBAPE, Edição Especial*, 2005. Disponível em www.ebape.fgv.br/cadernosebape.

EVANGELISTA, R. *Sectoral patterns of technological change in services*. *Economics of Innovation and New Technology*, v. 9, p. 183-221, 2000.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, 1989.

_____. *Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic*. *The Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 3, 1991.

FAGERBERG, Jan. *A technology gap approach to why growth rates differ*. Research policy, v. 16, p.87-99, 1987.

_____. *Innovation: a guide to the literature*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Orgs.). The Oxford Handbook of Innovation. New York, Oxford University Press, 2005.

FIGUEIREDO, Paulo N. *Trajetórias de acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem: revisando estudos empíricos*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 7-33, Jan./Fev. 2000.

_____. *Technological learning and competitive performance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.

_____. *Does technological learning pay off? Inter-firm differences in Technological capability-accumulation paths and operational performance improvement*. Research Policy, v. 31, p.73-94, 2002.

_____. *Learning processes features and technological capability-accumulation: explaining inter-firm differences*. Technovation, v.22, p. 685-698, 2002.

_____. *Learning, capability-accumulation and firms difference: evidence from latecomer steel*. Industrial and Corporate Change, v. 12, p.607-643, 2003.

_____. *Aprendizagem tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências do Brasil*. Revista Brasileira de Inovação, v. 3, jul/dez, 2004.

_____. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FIGUEIREDO, P., GOMES, S., FARIAS, R. *Innovative technological capability in firms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period*. Revista de Administração Pública, v. 44, set/out, p. 1139-1170, 2010.

FLYVBJERG, B. *Five misunderstandings about case-study research*. Qualitative Inquiry, v. 12, p.219, 2006.

FREEMAN, Christopher. *The economics of industrial innovation*. London: Pinter, 1974.

_____. *The economics of industrial innovation. 2nd edition.* London: Pinter, 1982.

_____. *Introduction.* In: DOSI, Giovanni. et al. (org.). *Technical Change and Economic Theory.* London: Pinter Publishers, 1988.

_____. *The economics of technical change: a critical survey.* Cambridge Journal of Economics, v. 18, 1994.

FREEMAN, C., SOETE, L. *The economics of industrial innovation. 3rd edition.* London: Pinter, 1997.

FREEMAN, Christopher. & PEREZ, Carlota. *Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour.* In: DOSI, Giovanni et al. (org.). *Technical Change and Economic Theory.* London: Pinter Publishers, 1988.

GALLOUJ, Faïz , OLIVIER, Weinstein. *Innovation in services.* Research Policy, v. 26, p. 537-556, 1997.

_____. *Innovation theory: towards a neo-Schumpeterian theory of innovation in services?* Research Policy, v. 24, n. 6, p. 405-420, 1997b

GERSICK, C. *Time and transitions in work teams: toward a new model of group development.* Academy of Management Journal, v. 31, p. 9-41, 1988.

GUERRIERI, P., MELICIANI, V. *Technology and international competitiveness: the interdependence between manufacturing and producer services.* Structural Change and Economic Dynamics, v. 16, p. 489-502, 2005.

HAMEL, G. & Prahalad, C. *Competindo pelo futuro.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HARRIS, S., SUTTON, R. *Functions of parting ceremonies in dying organizations.* Academy of Management Journal, v. 29, p. 5-30, 1986.

HEDBERG, Bo. *How organizations learn and unlearn.* In: NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H. (eds.). *Handbook of Organizational Design,* London, Oxford University Press, 1981.

HENDERSON, R., CLARK, K. *Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms.* Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 9-30, 1990.

HOBDAY, M. *Innovation in East Asia: the challenge to Japan*. Aldershot: Edward Algar, 1995.

INKPEN, G. *Information technology for travel and tourism*. 2. ed. London : Addison Wesley Longman, 1998.

IVES, B. e LEARMONTH, G. *Can Information technology Revive your Business?* Academy of Management Executive, 1990.

IVES, B. e MASON, R. *Can Information Technology Revitalize Your Customer Service?* Academy of Management Executive, 1990.

KORZAY, M.; CHON, J. *Impact of information technology on cultural tourism*. Annals of Tourism Research, v. 29, n. 1, Jan. 2002.

KARAOZ, Murat, ALBENI, Mesut. *Dynamic technological learning trends in Turkish manufacturing industries*. Technological Forecasting & Social Change, v. 72, p. 866-885, 2005.

KATZ, J. *Domestic technological innovation and dynamic comparative advantage*. Journal of Development Economics, v. 16, p.13-37, 1984.

_____. *Technology generation in Latin America manufacturing industries*. London: Macmillan, 1987.

_____. *Industrial restructuring, public expenditure and social equity: the experience of Argentina*. Science and Public Policy, v. 18, p. 375-378, 1991.

_____. *New problems and opportunities for industrial development in Latin America*. Oxford Development Studies, v.25, n. 3, 1997.

_____. *Structural reforms and technological behavior: the sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s*. Research Policy, v. 30, p. 1-19, 2001.

KIM, L. *The Dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors*. California Management Review, vol 39, no. 3, p. 86-100, 1997.

_____. *Learning and innovation in economic development*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.

KIM, L., LEE, J., LEE, J. *Korea's entry into the computer industry and its acquisition of technology capability*. Technovation, v. 6, p. 277-293, 1987.

KIM, L., NELSON, R. *Technology, Learning and Innovation: the experience of the Asian NIEs*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

LALL, Sanjaya. *Learning to industrialize: the acquisition of technological capability by India*. London: Macmillan Press, 1987.

_____. *Technological capabilities and industrialization*. World Development. London, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.

LAM, Alice. *Organizational innovation*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Orgs.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York, Oxford University Press, 2005.

LAZONICK, William. *The innovative firm*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Orgs.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York, Oxford University Press, 2005.

LEONARD-BARTON, D. *A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites*. Organization Science, v. 1, n. 3, 1990.

_____. *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. Strategic Management Journal, v. 13, p. 11-125, 1992.

_____. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

_____. *Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

LEONARD, D., SENSIPER, S. *The role of tacit knowledge in group innovation*. California Management Review, v. 40, p.112-125, 1998.

LINCOLN, Y.S. and GUBA, E.G. *Judging the quality of case study reports*. In: HUBERMAN, A.M. and MILES, M.B. (Eds). *The Qualitative Researchers' Companion*. CA: Sage Publications, 2002.

LUNDVALL, B. A. (Ed.). *National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interaction learning*. London: Pinter, 1992.

MALERBA, F., ORSENIGO, L. *Technological regimes and firm behavior*. *Industrial and Corporate Change*, v. 2, p. 45-74, 1993.

_____. *Schumpeterian patterns of innovation*. *Cambridge Journal of Economics*, v. 19, n. 1, p. 47-65, 1995.

_____. *Schumpeterian patterns of innovation are technology-specific*. *Research Policy*, v. 25, n. 3, p. 451-478, 1996.

MALERBA, Franco. *Sectoral systems of innovation*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Orgs.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York, Oxford University Press, 2005.

MASKELL, P., MALMBERG, A. *Localised learning and industrial competitiveness*. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23, p. 167-186, 1999.

MIDDLETON, V.; CLARKE, J. *Marketing de Turismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILES, Ian. *Innovation in services*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Orgs.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York, Oxford University Press, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. *Plano Nacional do Turismo – diretrizes, metas e programas*. Brasília: 2003. 2ª edição.

MIOZZO, M., SOETE, L. *Internalization of services: a technological perspective*. *Technological Forecasting and Social Change*, 67, p. 159-185.

NONAKA, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organizational Science*, v. 5, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NELSON, R. & WINTER, S. *In search of a useful theory of innovations*. Research Policy, v. 6, p. 36, 1977.

_____. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

O'CONNOR. *Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O'CONNOR, P.; FREW, A. J. *The future of hotel electronic distribution : expert and industry perspectives*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 43, n. 3, June 2002.

O'SULLIVAN, M. *The innovative enterprise and corporate governance*. Cambridge Journal of Economics, v. 24, p.393-416, 2000.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. *Barômetro Mundial do Turismo*. Vol. 8 Número 1. OMT, 2010

LEE, A. *Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research*. Organization Science, v. 2, n.4, pp. 342-365, 1991.

PACK, H. *Research and development in the industrial development process*. In: KIM, L., Nelson, R. (eds.), Technology, Learning and Innovation: the experience pf the Asian NIEs. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

PARÉ, Gui. *Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research*. Communications of the AIS, V13, Article 18, March 2004.

PATEL, Parimal, PAVITT, Keith. *The innovative performance of the world's largest firms: some new evidence*. The economics of innovation and new technology, v. 2, p. 91-102, 1992.

_____. *Uneven (and divergent) technological accumulation among advanced countries: evidence and a framework of explanation*. Industrial and Corporate Change, v. 3, n. 3, 1994.

_____. *The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety*. Research Policy, v. 26, p. 141-156, 1997.

_____. *How technological competencies help define the core of the firm*. In: Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (eds). The nature and dynamics of organizational capabilities. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PAVITT, Keith. *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*. Research Policy. Brighton, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.

_____. *Technologies, products and organization in the innovating firm: what Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't*. Industrial and Corporate Change, v. 7, n. 3, p. 433-452 1984.

_____. *What makes basic research economically useful?* Research Policy, v. 20, p. 109-119.

_____. *What we know about the strategic management of technology*. California Management Review, v.32, n. 2, 1990.

_____. *Key characteristics of the large innovating firms*. British Journal of Management, v. 2, p. 41-50, 1991.

_____. *Innovation processes*. In: FAGERBERG, Jan, MOWERY, David C., NELSON, Richard R (Orgs.). The Oxford Handbook of Innovation. New York, Oxford University Press, 2005.

PAVITT, K. & STEINMUELLER, W. *Technology in Corporate Strategy: Change, Continuity, and the Information Revolution*. In: A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (eds.), Handbook of Strategy and Management, London: Sage, 2001.

PICCOLI, G., SPALDING, B. R. e IVES, B. *A framework for improving customer service through information technology*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Nova York: Cornell University, 2001.

PINFIELD, L. *A field evaluation of perspectives on organizational design making*. Administrative Science Quarterly, v. 31, p. 365-388, 1986.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. London: Routledge & Keagan, 1966.

_____. *The logic of tacit inference. Knowing and Being*. London: Routledge & Keagan, 1969.

POON, A. *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford : CAB International, 1993.

PUNCH, M. *The politics and ethics in fieldwork*. Beverly Hills, CA: Sage.

ROCHA, S. *Como a indústria hoteleira responde a solicitações de informações via correio eletrônico? : caso do município do Rio de Janeiro*. In: MORAES, L. G. M. (Org.); ZOUAIN, D. M. (Org.). *Gestão em turismo e hotelaria : experiências públicas e privadas*. São Paulo : Aleph, 2004.

ROSENBERG, Nathan. *Inside the blackbox*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

RUDDIN, L. P. *You can generalize stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and case study methodology*. *Qualitative Inquiry*. V. 12, p. 797, 2006.

SILVERMAN, D. *Doing qualitative research*. 2. ed. London: Sage, 2005.

SOUTARIS, Vangelis. *Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation*. *Research Policy*, v. 31, p. 877-898, 2002.

STAKE, R. E. *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press, 2006.

SUNDBO, J. *Management of innovation in services*. *The Services Industries Journal*, v.3, p. 432-455.

TEECE, David. *Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how*. *Economic Journal*, p. 242-261, Junho, 1977.

_____. *Profiting from technological innovation*. *Research Policy*, v. 15, p. 285-306, 1986.

_____. *Reflections on “profiting from innovation”*. *Research Policy*, v. 35, p. 1131-1146, 2006.

TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. *The dynamics capabilities and strategic management”*. In: *Industrial and Corporate Change*, v.3, p. 537-556, 1994.

TEITEL, S. *Towards an understanding of technical change in semi-industrialized countries*. Research Policy, v. 10, p. 127-147, 1981.

THEUVSEN, Ludwig. *Vertical integration in the European package tour business*. Annals of Tourism Research, v. 31, n. 2, p. 475–478, 2004.

TIDD, Joe. *Innovation Management in Context: Environment, Organizational & Performance*. Electronic Working Paper No. 55, SPRU, University of Sussex, December 2000.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Managing innovation*. John Wiley and Sons, 2001.

TREMBLAY, Pierre J. *Organise to generate innovation: tools to measure technical change, productivity and change-generating efforts*. Montreal, Scientific Series – CIRANO, 1998a.

_____. *Capability and productivity growth: an industrialized/industrializing country comparision*. Montreal, Scientific Series – CIRANO, 1998.

UTTERBACK, J. *Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

VAN MAANEN, J., SORENSEN, J. B., MITCHELL, T. B. *The Interplay Between Theory and Method*. The Academy of Management Review. Vol. 32, No. 4, 2007.

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. 4th. ed. Los Angeles: SAGE Inc., 2009.

WANG, Kuo-Ching; HSIEH, An-Tien; YEH, Yi-Chun *et al.* *Who is the decision-maker : the parents or the child in group package tours?* Tourism Management, v. 25, n. 2, p. 183–194, Apr. 2004.

WERTHNER,H. *Intelligent systems in travel and tourism*. ITC-irst and University of Trento. Itália, 2003.

WORLD TOURISM ORGANISATION. *Marketing tourism destinations online*. Madrid, 1999.

APÊNDICE A –ENTREVISTA – ROTEIRO BÁSICO

A tabela de temas e itens abaixo foi resultado de pesquisa bibliográfica e reuniões de validação com equipe técnica da Associação Brasileira de Agências de Viagens.

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Administração Financeira	Realiza gestão econômica diária. > <i>Acompanhamento diário dos valores de entrada e saída de recursos.</i>
1	Administração Financeira	Utiliza fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro. > <i>Fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores monetários) de um dado período. O fluxo de caixa é composto pelos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e todos os demais dados que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização.</i>
1	Administração Financeira	Recursos provenientes principalmente de capital próprio ou de familiares.
1	Administração Financeira	A principal fonte de receita mensal é proveniente de comissionamento por venda de produtos turísticos.
2	Administração Financeira	Prevê mensalmente a receita e tem perspectivas para médio prazo. > <i>Significa estimar baseado em resultados passados e metas futuras o fluxo financeiro mensal.</i>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
2	Administração Financeira	<p>Analisa o desempenho de <u>parte</u> dos processos da empresa por meio de metas e indicadores.</p> <p>> <i>Acompanhamento e mensuração informais de ações pontuais desenvolvidas pela empresa durante determinado período. Indicadores são números, resultados de dois ou mais fatores e que mostram, de forma inequívoca, como estão as coisas na empresa. Como exemplo, um indicador da eficácia de vendas pode ser a resultante do número de propostas pelos pedidos realmente fechados. Meta é o objetivo que se deseja alcançar. Por exemplo: volume de vendas, volume de vendas de determinado produto.</i></p>
2	Administração Financeira	<p>Possui núcleo exclusivo para administração financeira.</p>
3	Administração Financeira	<p>Possui rotina de planejamento financeiro.</p> <p>> <i>Planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e a reavaliar todo o processo, antecipando os resultados esperados. Fluxo de caixa, programar e controlar pagamentos e recebimentos, negociação de prazos, crédito, relatórios de provisões etc.</i></p>
3	Administração Financeira	<p>Forma preço com base no mercado.</p> <p>> <i>Itens componentes da formação de preços: realidade econômica do destino comercializado, realidade econômica do público alvo, valores praticados pelos concorrentes, inclusão de retorno de investimento, diferenciação de acordo com forma de pagamento, tributação, negociação com fornecedores, depreciação econômica etc.</i></p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
3	Administração Financeira	<p>Calcula o Ponto de Equilíbrio da empresa. > <i>Ponto de Equilíbrio</i> significa o faturamento mínimo que a empresa tem que atingir para que não tenha prejuízo, mas que também não estará conquistando lucro neste ponto. Informa ao executivo o volume necessário de vendas, no período considerado, para cobrir todas as despesas, fixas e variáveis, incluindo-se o custo da mercadoria vendida ou do serviço prestado.</p>
3	Administração Financeira	<p>Negocia com fornecedores em busca de melhores tarifas e condições. > A empresa possui <i>poder de negociação</i> com fornecedores.</p>
3	Administração Financeira	<p>A principal fonte de receita mensal é proveniente da venda de produtos turísticos e associados. > <i>Produção associada</i> é toda produção periférica, artesanato, produto alimentício, vestuário com referências locais, que agrega valor ao produto turístico, alojamento, alimentação, transporte etc. e gera receita adicional.</p>
4	Administração Financeira	<p>Possui planejamento financeiro anual. > <i>Planejamento</i> é uma <i>ferramenta administrativa</i> que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e a reavaliar todo o processo, antecipando os resultados esperados. (Fluxo de caixa, programar e controlar pagamentos e recebimentos, negociação de prazos, crédito, relatórios de provisões etc.)</p>
4	Administração Financeira	<p>Aplica análise de retorno sobre investimentos (ROI). > Representa o <i>poder de ganho</i> da empresa: quanto ganhou por real investido e se a remuneração está condigna com o capital investido no empreendimento.</p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
4	Administração Financeira	<p>Acompanha rotineiramente o crescimento (sustentabilidade financeira).</p> <p>> <i>Sustentabilidade financeira é a capacidade de uma empresa obter receitas para manter o processo produtivo em andamento ou em expansão.</i></p>
4	Administração Financeira	<p>Acesso a fontes de financiamento de bancos e investidores.</p>
4	Administração Financeira	<p>Possui um plano orçamentário com período predeterminado.</p> <p>> <i>Plano orçamentário é um documento que explicita as expectativas orçamentárias (receitas, despesas, volume de vendas, participação mercadológica) para a empresa em determinado período, mês, trimestre, ano etc.</i></p>
4	Administração Financeira	<p>Apresenta periodicamente seus resultados para os funcionários e investidores.</p>
1	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Identifica as tendências de mercado de forma pouco estruturada.</p>
1	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>O conhecimento sobre o ambiente de negócios é incipiente.</p> <p>> <i>Conhecimento incipiente significa conhecimento superficial em relação às empresas concorrentes do mesmo setor e sobre questões externas - políticas, econômicas e sociais - que possam afetar direta ou indiretamente a empresa.</i></p>
1	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>A missão da empresa é estabelecida e disseminada entre os funcionários.</p> <p>> <i>Missão é a descrição da finalidade da existência de uma empresa. Razão de ser da empresa; o que ela se propõe a fazer e para quem. Deve estar documentada e ser de conhecimento de todos os dirigentes e funcionários.</i></p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>A visão da empresa é estabelecida e disseminada entre os funcionários.</p> <p>> <i>Visão é a descrição do futuro desejado pela empresa. Aquilo que se espera ser num determinado período de tempo. Deve estar documentada e ser de conhecimento de todos os dirigentes e funcionários.</i></p>
1	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Acompanha as atualizações da legislação geral, que afeta o setor, e específica do setor.</p>
2	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Orientação estratégica para curto prazo.</p>
2	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>A empresa tem definida sua proposta de valor.</p> <p>> <i>Proposta de valor é o resultado tangível/benefício, que o comprador tem ao adquirir o produto e/ou serviço de uma empresa.</i></p>
2	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Análise de fragilidades do empreendimento.</p>
2	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui critérios definidos para seleção de fornecedores de acordo com qualidade dos produtos / serviços turísticos.</p> <p>> <i>Significa a seleção de fornecedores levando em consideração quesitos institucionalizados, além do comissionamento, a <u>qualidade</u> de produtos e serviços e solidez no mercado.</i></p>
2	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui sistema de controle de documentação.</p>
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui orientação estratégica para o médio prazo.</p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Adota práticas de responsabilidade ambiental. > <i>Por exemplo: redução do consumo de material de escritório, utilização de material reciclado, conscientização de clientes e funcionários, redução do consumo de energia elétrica.</i></p>
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Sua inserção no mercado internacional acontece por meio de parceria com empresas internacionais para comercialização de produtos. > <i>Considerar a <u>comercialização</u> de serviços de empresas brasileiras no mercado internacional. Por exemplo: uma agência de turismo em Londres comercializa produtos e serviços prestados por uma empresa brasileira parceira.</i></p>
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui plano estratégico, definido formalmente com a participação de dirigentes e funcionários para orientar as prioridades da empresa. > <i>Significa a existência de um <u>plano estratégico</u> documentado e elaborado com a participação e conhecimento de todos os funcionários da empresa. Contudo, não é seguido/implantado rigorosamente. Planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. Deste planejamento global, a curto, médio e longo prazos resulta um plano estratégico, um conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.</i></p>
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Analisa a situação da empresa e seu ambiente por meio de modelos consagrados de gestão. > <i>Significa o <u>diagnóstico</u> situacional da empresa, interna e externamente, a partir de modelos de gestão. Por exemplo: Análise SWOT - análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), 5 Forças de Porter etc.</i></p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Integra arranjo associativo em âmbito nacional. <i>> Arranjo associativo significa a parceira entre <u>empresas</u> com o objetivo de intermediar negociações com fornecedores, visando a maior competitividade no mercado e fortalecimento da imagem. Por exemplo: rede de negócios, grupo de gestão. Desconsiderar associações e cooperativas e sindicatos.</i></p>
3	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui sistema de controles operacional e gerencial.</p>
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui capacidade de projetar tendências para segmentos específicos de mercado.</p>
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Possui rotina de análise de informações sobre ambiente externo. <i>> Significa a <u>prática</u> diária de análise de informações sobre concorrentes e mercado, por meio de consulta a websites informativos, jornais, revistas etc.</i></p>
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	<p>Analisa o desempenho da empresa por meio de metas e indicadores. <i>> <u>Acompanhamento e mensuração</u> das ações desenvolvidas pela empresa durante determinado período. Indicadores são números, resultados de dois ou mais fatores e que mostram, de forma inequívoca, como estão as coisas na empresa. Como exemplo, um indicador da eficácia de vendas pode ser a resultante do número de propostas pelos pedidos realmente fechados. Meta é o objetivo que se deseja alcançar. Por exemplo: volume de vendas, volume de vendas de determinado produto, produtividade de funcionários etc.</i></p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	Realiza pesquisas de demanda/análise de mercado. > Considerar o <u>levantamento</u> contínuo de dados capaz de identificar o perfil do consumidor ou determinar de que forma um certo produto ou serviço é ou será aceito pelo mercado.
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	Acompanha o perfil de consumo do cliente. > Considerar <u>comportamento</u> do consumidor a análise do perfil: motivação de consumo, necessidades do consumidor, periodicidade de compra, perfil de compras pregressas, meio de pagamento etc.
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	Possui plano de internacionalização. > Significa a existência de um <u>plano</u> norteador das ações da empresa para o mercado internacional.
4	Planejamento e Gestão Estratégicos	Integra arranjo associativo em âmbito internacional. > <u>Parceria</u> entre empresas com o objetivo de facilitar e intermediar negociações favoráveis, visando o fortalecimento das empresas que integram o arranjo associativo. Por exemplo: rede de negócios, grupo de gestão. Desconsiderar associações e cooperativas.
1	Produtos e Serviços	Possui conhecimento básico dos produtos turísticos comercializados. > Entenda-se <u>básico</u> como mínimo possível, elementar.
1	Produtos e Serviços	Emite passagens nacionais e internacionais por meio de consolidadora. > A <u>consolidadora</u> é uma empresa que adquire bilhetes junto às transportadoras aéreas e os repassa às agências que não possuem credenciamento para esta aquisição direta.
1	Produtos e Serviços	Assiste o cliente apenas em horário comercial.
1	Produtos e Serviços	Assessora o cliente sobre normas de embarque.
1	Produtos e Serviços	Assessora para obtenção/ legalização de documentos para viajantes.

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Produtos e Serviços	Oferece atendimento em idioma estrangeiro com domínio básico da língua. > Entenda-se <u>básico</u> como mínimo possível, elementar.
1	Produtos e Serviços	Contrata prioritariamente mão de obra/ fornecedores do local da prestação de serviço.
1	Produtos e Serviços	Conhece os termos da legislação turística.
2	Produtos e Serviços	Possui conhecimento intermediário dos produtos turísticos comercializados. > Entenda-se intermediário como além das informações elementares.
2	Produtos e Serviços	Comercializa produtos em âmbito nacional.
2	Produtos e Serviços	Emite passagens aéreas nacionais na própria agência por meio dos portais de internet das companhias aéreas.
2	Produtos e Serviços	Oferece ao cliente assistência telefônica 24h via <i>sigame</i> ou celular do agente. > O <i>Siga-me</i> é um serviço de transferências de chamadas que possibilita ao cliente redirecionar as ligações recebidas para um outro telefone fixo ou celular.
2	Produtos e Serviços	Implementa melhorias em produtos e serviços a partir de problemas informados pelos clientes (ação reativa).
2	Produtos e Serviços	Comercializa produtos/ presta serviços em dois idiomas estrangeiros.
2	Produtos e Serviços	Oferece atendimento em idioma estrangeiro com domínio intermediário da língua.
2	Produtos e Serviços	Valoriza a cultura do destino comercializado. > <u>Manifestações e produções culturais típicas</u> são comercializadas como produtos turísticos ou valor agregado dos destinos.

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
2	Produtos e Serviços	As características do produto acompanham oscilações de custos mantendo a satisfação do cliente. > <i>Oscilações de custos não interferem na <u>qualidade do produto/ serviço</u> ofertado pela empresa.</i>
3	Produtos e Serviços	Possui conhecimento avançado dos produtos turísticos comercializados. > <i>Significa que fornece com qualidade um volume de informações que <u>excede</u> as expectativas do cliente.</i>
3	Produtos e Serviços	Oferece ao cliente assistência telefônica 24 horas por meio de call center. > <i>Call center ou central de atendimento é composta por estruturas físicas e de pessoal, que têm por objetivo <u>centralizar</u> o recebimento de ligações telefônicas possibilitando o atendimento aos usuários finais.</i>
3	Produtos e Serviços	Presta serviço de apoio a eventos.
3	Produtos e Serviços	Comercializa produtos / presta serviços em três idiomas estrangeiros.
3	Produtos e Serviços	Comercializa pacotes especializados em segmentos de mercado. > <i>Segmento é grupo relativamente homogêneo em termos de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares, ou tipo de produto comercializado: <i>turismo cultural, turismo de eventos, turismo de pesca, cruzeiros etc.</i></i>
4	Produtos e Serviços	Implementa melhorias em produtos e serviços por meio de inovações. > <i>Entenda-se inovação como <u>criação</u> de produto inédito ou renovação de produto já existente.</i>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
4	Produtos e Serviços	Outra (s) agência (s) comercializa (m) seu(s) produto(s). > Significa a comercialização, <u>por outras empresas do segmento, de produtos formatados por uma empresa, devido à qualidade, formatação ou exclusividade do produto.</u>
4	Produtos e Serviços	Oferece atendimento na residência e/ou local de trabalho do cliente (personal travel).
4	Produtos e Serviços	Formata e comercializa pacotes forfait. > Pacote forfait é a denominação para pacotes individualmente <u>customizados</u> sob medida.
4	Produtos e Serviços	Oferece soluções individualizadas, de acordo com a demanda do cliente. > Análise caso a caso <u>sem</u> rigidez processual.
4	Produtos e Serviços	Agrega valor nas vendas por meio de detalhes personalizados. > Detalhes personalizados são <u>preferências pessoais</u> atendidas pela empresa. Por exemplo: determinado jornal todas as manhãs no hotel contratado, ingressos para o concerto mais requisitado da temporada, flores na chegada ao hotel para felicitar pelo aniversário da cliente e outros.
1	Promoção e Vendas	Utiliza número restrito de canais de divulgação. > Exemplos de canais de divulgação: folheteria institucional, sites hospedeiros gratuitos, anúncio em jornais e revistas de circulação regional. > Entenda-se <u>restrito</u> como número limitado.
1	Promoção e Vendas	Utiliza contato pessoal para divulgação. > Divulgação através de relatos, de clientes, de experiências proporcionadas pela empresa (<u>boca a boca</u>).
1	Promoção e Vendas	Utiliza propaganda paga em páginas na Internet.
1	Promoção e Vendas	Utiliza material promocional impresso, folder e/ou similar, somente em português.

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Promoção e Vendas	Possui parcerias com empreendimentos diversos para divulgação e promoção por meio de concessão de descontos.
2	Promoção e Vendas	Participa como visitante em feiras e eventos de turismo.
2	Promoção e Vendas	Utiliza ferramentas de marketing digital. > <i>O <u>Marketing Digital</u> é o uso das estratégias de marketing aplicadas à Internet e outros meios digitais para divulgar e comercializar produtos, conquistar novos clientes e melhorar a rede de relacionamentos. Algumas estratégias do marketing digital são: links patrocinados, e-mail marketing, marketing nas mídias sociais, marketing viral, publicidade on-line.</i>
2	Promoção e Vendas	Utiliza material promocional impresso, folder e/ou similar, em idiomas estrangeiros.
2	Promoção e Vendas	Participa em anúncios publicitários cooperados com componentes do <i>trade</i> turístico. > <i>Anúncios publicitários são ferramentas pontuais de promoção com objetivo de informar, difundir, persuadir o leitor a consumir um produto ou aderir a uma ideia.</i> > <i>Cooperado significa pago coletivamente.</i> > <i>Trade turístico é o conjunto de atividades econômicas que compõem a atividade turística. Por exemplo: agências de viagens, locadoras de automóveis, meios de hospedagem, operadoras, companhias aéreas etc.</i>
2	Promoção e Vendas	Organiza/agenda visita a clientes para apresentação de novos produtos.
3	Promoção e Vendas	Realiza ações de divulgação de produtos em âmbito nacional. > <i>Destinos comercializados possuem divulgação nacional.</i>
3	Promoção e Vendas	Utiliza redes sociais para divulgação e relacionamento. > <i>Exemplos de redes sociais: Twitter, Facebook, Orkut, Myspace, LinkedIn.</i>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
3	Promoção e Vendas	Participa em campanhas publicitárias cooperadas com componentes do <i>trade</i> turístico para promoção. > <i>Campanha publicitária é o conjunto de anúncios dentro de um único planejamento para um determinado anunciante com objetivo de informar, difundir, persuadir o leitor a consumir um produto ou aderir a uma ideia. Trade turístico é o conjunto de atividades econômicas que compõem a atividade turística. Por exemplo: agências de viagens, locadoras de automóveis, meios de hospedagem, operadoras, companhias aéreas etc.</i>
3	Promoção e Vendas	Possui plano de marketing elaborado. > <i>Considerar plano de marketing o documento que contém análise do ambiente, estipula objetivos, metas, ações e define mercados-alvo. O documento pode conter, ainda, pontos críticos, definição de responsabilidades e prazo para execução das ações.</i>
4	Promoção e Vendas	A empresa participa como expositora em feiras e eventos para sua promoção. > <i>A empresa participa com <u>stand próprio</u> de exposição, de feiras do setor de agenciamento de viagens e turismo.</i>
4	Promoção e Vendas	A empresa se promove utilizando propaganda direcionada ao público-alvo.
4	Promoção e Vendas	Utiliza para divulgação anúncios na televisão em âmbito nacional.
4	Promoção e Vendas	Aplica o plano de marketing. > <i>Considerar plano de marketing o documento que contém análise do ambiente, estipula objetivos, metas, ações e define mercados-alvo. O documento pode conter, ainda, pontos críticos, definição de responsabilidades e prazo para execução das ações.</i>
4	Promoção e Vendas	Possui representante(s) / executivo de vendas.
1	Qualidade e Atendimento	Contrata exclusivamente guias formalmente habilitados e cadastrados.

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Qualidade e Atendimento	O atendimento ao cliente é feito com segurança e confiança.
1	Qualidade e Atendimento	Monitora as demandas dos clientes estabelecidos e potenciais. > <i>As demandas, necessidades e solicitações dos clientes, sinalizam tendências e oportunidades a serem exploradas.</i>
1	Qualidade e Atendimento	Conhece e atenta para perigos que podem levar o cliente a acidentes nos destinos comercializados.
1	Qualidade e Atendimento	Respeita a diversidade cultural. > <i>Diversidades culturais são diferenças culturais que existem entre os clientes e os funcionários e sociedades visitadas. São exemplos: forma de vestimentas, costumes e restrições gastronômicas, música, teatro, dança etc.</i>
2	Qualidade e Atendimento	A equipe domina o vocabulário técnico e as terminologias específicas.
2	Qualidade e Atendimento	Atua com gerenciamento de reclamações. > <i>Acompanhamento das mensagens dos clientes e pronta resposta e solução das demandas solicitadas nelas.</i>
2	Qualidade e Atendimento	Possui cadastro dos clientes e comunicação ativa com os mesmos.
2	Qualidade e Atendimento	Analisa a infraestrutura do destino a ser comercializado. > <i>Avaliação das condições de infraestrutura do destino antes da efetiva comercialização.</i>
2	Qualidade e Atendimento	Analisa os equipamentos turísticos componentes dos produtos turísticos a serem comercializados. > <i>Averiguação das condições dos prestadores de serviços componentes do produto turístico e seus atrativos antes da efetiva comercialização.</i>
3	Qualidade e Atendimento	Acompanha o cliente na etapa pós-venda por meio de pesquisa de satisfação visando adotar ações corretivas.
3	Qualidade e Atendimento	Adapta produtos e/ou serviços de acordo com as necessidades e desejos do cliente.

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
3	Qualidade e Atendimento	Analisa constantemente a qualidade dos serviços prestados por fornecedores.
3	Qualidade e Atendimento	Realiza periodicamente visitas técnicas para análise dos equipamentos turísticos componentes dos produtos turísticos comercializados. > <i>Equipamentos turísticos são espaços destinados à programação turística em geral, associando hospedagem e atividades recreativas e atrativos turísticos.</i>
3	Qualidade e Atendimento	Possui certificação nacional. > <i>Por exemplo: certificação de qualidade, certificação em turismo de aventura. Exemplo de instituições certificadoras: ABAV, SINDETUR, MTUR, FNQ.</i>
4	Qualidade e Atendimento	Realiza consultoria de viagens remunerada > <i>Consultor de viagens é a <u>readequação</u> profissional do agente de viagens que com as transformações mercadológicas passa a ser contratado para especialista nos produtos comercializados.</i>
4	Qualidade e Atendimento	Possui departamento de gerenciamento da qualidade para avaliação da satisfação do cliente.
4	Qualidade e Atendimento	Compartilha suas boas práticas com empresas da mesma atividade.
4	Qualidade e Atendimento	Avalia formalmente o desempenho de parceiros e fornecedores.
4	Qualidade e Atendimento	Possui certificação internacional. > <i>Certificações internacionalmente reconhecidas, exemplo: ISO</i>
4	Qualidade e Atendimento	Está continuamente atento ao cliente. > <i>Disponibilidade e atenção ao cliente durante o consumo do produto, monitoramento de retorno para novas aquisições e apresentação de novos produtos.</i>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Recursos Humanos	Estrutura organizacional informal > <i>Estrutura organizacional informal se caracteriza por funções e responsabilidades definidas informalmente. Os funcionários se envolvem em todos os processos da agência independente de seu cargo. Por exemplo, um funcionário da área de atendimento, realiza funções operacionais e administrativas.</i>
1	Recursos Humanos	Pratica comissionamento por venda. > <i>Comissão é a quantia paga aos funcionários de acordo com o volume de suas vendas de produtos e serviços.</i>
1	Recursos Humanos	Realiza avaliações de desempenho esporádica e informalmente. > <i>Considerar <u>avaliação de desempenho</u> a análise do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Considerar informal a não sistematização desta avaliação.</i> > <i>Considerar <u>esporádica</u> a não avaliação em tempo determinado ou não regularidade desta aplicação.</i>
2	Recursos Humanos	Contrata prioritariamente fornecedores certificados por instituições/órgãos competentes. > <i>Serviços e produtos cancelados por órgãos competentes.</i>
2	Recursos Humanos	Realiza recrutamento interno e externo. > <i>Recrutamento interno é a forma de divulgação de uma vaga dentro da empresa.</i> > <i>Recrutamento externo é a forma de divulgação de uma vaga fora da empresa, para atrair candidatos externos.</i>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
2	Recursos Humanos	<p>Realiza avaliações de desempenho regulares, mas sem critérios claros.</p> <p>> Considerar <u>avaliação de desempenho</u> a análise do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Considerar regular a repetição em tempo determinado.</p>
3	Recursos Humanos	<p>Possui política de participação nos lucros/resultados.</p> <p>> Significa a prática de <u>remunerar</u> os funcionários de acordo com alcance da meta de desempenho proposta pela empresa.</p>
3	Recursos Humanos	<p>Realiza avaliações de desempenho regulares e com critérios claros.</p> <p>> <u>Avaliação de desempenho</u> é a análise do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Considerar regular a repetição em tempo determinado e critérios claros à sistematização da avaliação.</p>
4	Recursos Humanos	<p>Oferece plano de carreira.</p> <p>> <u>Política</u> empresarial de ascensão de cargo, função e salário para funcionários.</p>
4	Recursos Humanos	<p>Realiza regularmente mapeamento de competências, de acordo com as necessidades de seu negócio.</p> <p>> As metodologias e ferramentas para mapeamento de competências <u>identificam</u> se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos, se existe carência de recursos humanos e necessidades de qualificação/capacitação.</p>
4	Recursos Humanos	<p>Possui sob a forma de documento procedimentos administrativos, normas e regulamentos.</p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza pacote Microsoft Office, BrOffice, ou similar como ferramenta de organização, automação e informatização de procedimentos e rotinas.</p> <p>> Significa a utilização exclusiva dos <u>aplicativos</u> que contêm programas como processador de texto, planilha de cálculo, banco de dados, apresentação gráfica, gerenciador de tarefas, e-mails, como pacote Microsoft Office (p. ex.: word, excel, outlook, power point etc.) BrOffice e similares, para organização das atividades administrativas.</p>
1	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza Internet como ferramenta de pesquisa.</p> <p>> Significa a utilização da <u>rede mundial de computadores</u> como ferramenta de informações.</p>
1	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza e-mail como ferramenta de comunicação.</p> <p>> Significa a utilização de <u>correio eletrônico</u> como uma das formas de <u>contato</u> com fornecedores, parceiros, colaboradores e clientes.</p>
1	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza portal de reservas das companhias aéreas.</p> <p>> <u>Portal de reservas</u> é uma página na internet que permite a reserva ou compra de passagens aéreas.</p>
1	Tecnologia da Informação	<p>Possui página institucional na Internet apenas informativa.</p> <p>> <u>Página institucional na Internet (website)</u> é aquela que possui <u>apenas informações sobre a empresa</u>, com o intuito de divulgá-la.</p>
1	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza portal de reservas de fornecedores.</p> <p>> <u>Portal de reservas</u> é uma página na Internet (website) que permite a reserva e/ou compra de diárias em hotéis, seguros viagem, cruzeiros marítimos, serviços de receptivo, transporte rodoviário, e outros serviços.</p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
1	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza ferramenta de mensagem instantânea para comunicação com clientes, fornecedores e parceiros.</p> <p>> <i>Uma <u>ferramenta de mensagens instantâneas</u> é utilizada para a troca de mensagens, permitindo a comunicação entre pessoas através da Internet, usando texto, em tempo real, exemplos: MSN, Google Talk, AIM, ICQ, Skype etc.</i></p>
2	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza Sistema GDS.</p> <p>> <i>Global Distribution System (GDS) é um sistema cuja função é realizar a intermediação entre as agências de viagens e seus fornecedores - companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos, operadoras etc. Ele possibilita efetuar reservas e emitir produtos. São exemplos de sistemas GDS: Amadeus, Sabre, Galileu, Travelspan etc.</i></p>
2	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza sistema <i>Backoffice</i> de gestão administrativa.</p> <p>> <i>Utilização de <u>software</u> (ferramenta virtual) de organização/controle dos processos internos da empresa em funções como conciliação de serviços, processamento das informações financeiras de pagamento, cálculo de fee (comissão por serviço para as agências de viagem), faturamento das vendas, análise de crédito, controle de eventos, tour codes (códigos promocionais), BSP/COPET (método de conciliação de vendas para uma companhia aérea). Exemplos de sistema <i>Backoffice</i>: Wintour, Tarsc, TMS etc.</i></p>
2	Tecnologia da Informação	<p>Possui página comercial atualizada na Internet.</p> <p>> <i><u>Página comercial</u> (website) é aquela que, além de possuir informações sobre a empresa, possibilita o acesso a formulário para que interessados solicitem orçamento e informações e enviem dúvidas sobre produtos e serviços.</i></p>
2	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza ferramenta/software de gestão administrativo-financeira.</p> <p>> <i>Sistema para otimizar os processos de captação e investimento dos recursos. Por exemplo: CentralGest ERP, ERP GIN etc.</i></p>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
3	Tecnologia da Informação	Oferece e-commerce em página própria na Internet. > <i>E-commerce é a possibilidade de escolher, reservar, pagar on-line e em tempo real, produtos e serviços, através de página própria na Internet. OBS.: Desconsiderar sites que dependam de análise e resposta futura.</i>
3	Tecnologia da Informação	Sua página na Internet permite atendimento on-line por meio de chat. > <i>Proporciona à empresa um canal de comunicação em tempo real com seus clientes através de sua página na Internet .</i>
3	Tecnologia da Informação	Utiliza Sistema Cooperativo, Colaborativo ou Intranet. > <i>Software com o objetivo de oferecer aos seus usuários formas de interação, facilitando o controle, a coordenação, a colaboração e a comunicação entre as partes envolvidas que compõem o grupo, tanto no mesmo local, como em locais geograficamente diferentes e que as formas de interação aconteçam tanto ao mesmo tempo como em tempos diferentes.</i>
3	Tecnologia da Informação	Possui informações históricas armazenadas em sistema corporativo.
4	Tecnologia da Informação	Utiliza Sistema CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente). > <i>Ferramenta de automatização das funções de contato com o cliente, que armazena informações sobre as atividades dos clientes e seu histórico com a empresa.</i>

Nível Acumulação de Competência Tecnológica	Processos ou atividades	Item
4	Tecnologia da Informação	<p>Utiliza Sistema de ERP (Planejamento de Recursos Empresariais).</p> <p><i>> Plataforma de software desenvolvida para <u>integrar</u> os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão etc.).</i></p>
4	Tecnologia da Informação	<p>Realiza encontros periódicos entre setores/departamentos para avaliação de tecnologias disponíveis no mercado.</p>

APÊNDICE B – PROCESSOS DE APRENDIZAGEM – ROTEIRO BÁSICO

Processos de Aprendizagem	Utiliza base de dados e informações externas à empresa. > Significa utilizar informações e estudos produzidos fora da empresa para manter a empresa atualizada.
Processos de Aprendizagem	Observa práticas de fornecedores, parceiros e competidores.
Processos de Aprendizagem	Busca informação em relação às demais agências de viagens e sobre o ambiente de negócio. > <i>Significa acompanhar informações em relação às empresas concorrentes do mesmo setor e sobre questões externas - políticas, econômicas e sociais - que possam afetar direta ou indiretamente a empresa.</i>
Processos de Aprendizagem	O treinamento é realizado durante o expediente, orientado por outros funcionários. > <i>Significa o <u>treinamento</u> de novos funcionários exclusivamente na empresa e orientado por funcionários mais antigos.</i>
Processos de Aprendizagem	Capacita / qualifica nas áreas operacionais em momentos esporádicos por meio de cursos gratuitos. > <i><u>Capacitar/Qualificar</u> significa propiciar conhecimentos visando à complementação ou aquisição de conhecimentos em diversas áreas.</i>
Processos de Aprendizagem	Incentiva esporadicamente à atualização tecnológica da equipe. > <i>Considerar como <u>incentivo</u> a facilitação para acesso a cursos, palestras, oficinas, e outros, através por exemplo da dispensa do funcionário durante o horário de trabalho, para a participação em eventos, seu reconhecimento diante de outros funcionários, bonificações, custeio etc.</i>
Processos de Aprendizagem	Incentiva esporadicamente a atualização mercadológica da equipe. > <i>Considerar como <u>incentivo</u> a facilitação para acesso a cursos, palestras, oficinas, e outros, através, por exemplo, da dispensa do funcionário durante o horário de trabalho, para a participação em eventos, seu reconhecimento diante de outros funcionários,</i>

	<p><i>bonificações, custeio etc.</i></p> <p>> Considerar <u>esporádica</u> uma prática sem regularidade ou tempo predeterminado.</p>
Processos de Aprendizagem	Interage com clientes, fornecedores e parceiros para desenvolvimento de novos projetos.
Processos de Aprendizagem	Interage com clientes, fornecedores e parceiros para melhorias e adaptações em produtos.
Processos de Aprendizagem	Realiza palestras dentro da empresa ministradas por profissionais do mercado.
Processos de Aprendizagem	<p>Documenta a comunicação feita com clientes e fornecedores.</p> <p>> <u>Registro e arquivamento da comunicação trocada com clientes e fornecedores</u> (cartas, telegramas, boletos, e-mails, telefonemas etc.), sugestões, reclamações etc.</p>
Processos de Aprendizagem	<p>Incentiva regularmente a atualização tecnológica da equipe.</p> <p>> Considerar como <u>incentivo</u> a dispensa do funcionário durante o horário de trabalho, para a participação em eventos, seu reconhecimento diante de outros funcionários, bonificações, custeio etc. Considerar <u>regular</u> a prática periódica de incentivo à qualificação/capacitação continuada.</p>
Processos de Aprendizagem	<p>Incentiva regularmente a atualização mercadológica da equipe.</p> <p>> Considerar como <u>incentivo</u> a dispensa do funcionário durante o horário de trabalho, para a participação em eventos, seu reconhecimento diante de outros funcionários, bonificações, custeio, etc. Considerar <u>regular</u> a prática periódica de incentivo à qualificação/capacitação continuada.</p>
Processos de Aprendizagem	Realiza encontros periódicos entre setores/departamentos da empresa para avaliação de sugestões internas, de clientes, fornecedores e parceiros.
Processos de Aprendizagem	Divulga sugestões de pessoas internas da empresa, clientes, fornecedores e parceiros.
Processos de Aprendizagem	<p>Promove visitas técnicas de seus funcionários a empresas parceiras, fornecedores e clientes, (<i>benchmarking</i>).</p> <p>> <i>Benchmarking</i> é um processo de comparação de desempenho por</p>

	meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.
Processos de Aprendizagem	Realiza encontros periódicos entre setores/departamentos para avaliação de práticas de competidores.
Processos de Aprendizagem	Realiza treinamento interno para aquisição de conhecimento em técnica de gestão e ferramentas de qualidade e gerenciais.
Processos de Aprendizagem	Registra a comunicação com funcionários e parceiros. > <i>Sugestões, críticas, agradecimentos etc.</i>
Processos de Aprendizagem	Subsidia periodicamente capacitação/qualificação por meio de cursos pagos parcial ou integralmente pela empresa. > <i><u>Capacitação/Qualificação</u> significa propiciar conhecimentos visando à complementação ou aquisição de conhecimentos em diversas áreas.</i> > <i>Entenda-se <u>periódico</u> o intervalo de tempo regular.</i>
Processos de Aprendizagem	Colaboradores têm espaço para participar ativamente nos processos decisórios. > <i>Colaboradores têm espaço para participação nos processos decisórios através de e-mail, participação em reuniões, consulta específica com questionário, e outros.</i>
Processos de Aprendizagem	Possui programa de boas ideias para melhoria da empresa. > <i><u>Canal</u> para exposição de ideias dos colaboradores, com o objetivo de incentivar, reconhecer e premiar os empregados que contribuem com ideias construtivas e criativas voltadas para a melhoria e o crescimento da empresa.</i>
Processos de Aprendizagem	Possui código de ética orientador das relações institucionais internas (dirigentes e funcionários). > <i>Código de ética é o <u>documento</u> que explicita como deve ser a postura e atitudes ideais de cada funcionário nas relações institucionais internas da empresa, ou seja, entre os dirigentes e colaboradores. Deve estar documentado e ser de conhecimento de todos os funcionários da empresa.</i>
Processos de Aprendizagem	Realiza <i>workshops</i> internos sobre projetos, produtos, processos de produção e <i>softwares</i> .

	<p>> <i>Um workshop diferencia-se de uma palestra, o workshop tem caráter mais prático e sua realização requer do palestrante, chamado facilitador, uma profunda abertura ao diálogo, ao envolvimento, ao confronto.</i></p>
Processos de Aprendizagem	<p>Analisa rotineiramente o comportamento do consumidor.</p> <p>> <i><u>Acompanhamento</u> das tendências comportamentais dos clientes e potenciais clientes.</i></p>
Processos de Aprendizagem	<p>Incentiva o desenvolvimento profissional contínuo.</p>
Processos de Aprendizagem	<p>Realiza na empresa treinamento sistemático de pessoas em produtos e processos.</p>
Processos de Aprendizagem	<p>Possui sob a forma de documento, procedimentos para treinamentos.</p> <p>> Por exemplo, roteiro de treinamento.</p>
Processos de Aprendizagem	<p>Estimula a participação de funcionários em congressos, conferências e seminários.</p>
Processos de Aprendizagem	<p>Realiza treinamento de prevenção de erros e problemas de qualidade.</p> <p>> <i>Empresa segue orientação / cultura de prevenção de erros e de problemas de qualidade nos processos da empresa.</i></p>
Processos de Aprendizagem	<p>Investe em qualificação personalizada de colaboradores por meio de contratação de consultoria <i>in company</i>.</p> <p>> <i>Contratação de consultor/empresa de consultoria para <u>qualificação direcionada</u> à empresa contratante.</i></p>
Processos de Aprendizagem	<p>Faz uso de prática de <i>coaching</i>.</p> <p>> <i>O <u>líder coaching</u>, em português treinador, é um profissional contratado para orientar funcionários e equipes a alcançarem seu melhor desempenho, e o resultado desejado, identificando habilidades e potencializando -as. O coaching é um processo contínuo, não uma conversa eventual ou um acontecimento isolado.</i></p>

Processos de Aprendizagem	<p>Possui código de ética orientador das relações institucionais internas e externas (dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores, parceiros).</p> <p>> <i>Código de ética é o <u>documento</u> que explicita como deve ser a postura e atitudes ideais de cada funcionário nas relações institucionais internas e externas da empresa, ou seja, entre os dirigentes, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros. Deve estar documentado e ser de conhecimento de todos os funcionários da empresa.</i></p>
Processos de Aprendizagem	Realiza encontros periódicos entre setores/departamentos para avaliação de tecnologias disponíveis no mercado.
Processos de Aprendizagem	Contrata consultores e/ou profissionais de mercado para aquisição de conhecimento e certificação em ferramentas gerenciais (por exemplo: TQM, ISO).
Processos de Aprendizagem	Seus funcionários fazem estágios técnicos em empresas parceiras nacionais ou internacionais para desenvolvimento processual e técnico.
Processos de Aprendizagem	Recebe funcionários de empresas parceiras nacionais ou internacionais para estágios técnicos.
Processos de Aprendizagem	<p>Possui sob a forma de documento procedimentos administrativos, normas e regulamentos.</p> <p>> Por exemplo: normas de admissão de pessoal.</p>

ANEXO A – NOTAS DE CAMPO – ESTRUTURA BÁSICA

Notas de Análise do Caso

Empresa () A () B

Resumo do caso:	Descobertas relevantes do caso: I. II. III. IV.
Singularidade da situação do caso para o fenômeno:	
Relevância de caso para caso, temas transversais: Tema 1 _____ Tema 2 _____ Tema 3 _____ Tema 4 _____	Possíveis trechos da redação para a análise cruzada do caso: Página: Página: Página: Página:
Fatores internos de influência dos processos de aprendizagem:	
Comentários:	

Fonte: Adaptado de Stake (2006)

Estimativas de manifestação de temas multicaso em cada caso.

1 = situação altamente incomum (única)

2 = situação comum (nos dois casos)

3= manifestou tema da literatura

4=não manifestou tema da literatura

Temas	Caso A	Caso B
Tema 1		
Tema 2		
Tema 3		
Tema 4		
Tema 5		
Tema 6		

Fonte: Adaptado de Stake (2006)