

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

**EBAPE – ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS**

CFAP – CENTRO DE FORMAÇÃO E PESQUISA

Mestrado Executivo em Gestão Empresarial

**Implicações das Competências Técnico-Organizacionais para a
Performance Competitiva em Empresas
Seguidoras de Mercado:**

**Evidências do Segmento de Turismo de Aventura
no Rio de Janeiro**

**Glauco dos Santos Scelza Cavalcanti
Rio de Janeiro 2005**

AGRADECIMENTOS

Uma tese de mestrado, assim como qualquer trabalho que envolve avanço do conhecimento e superação do limite humano, provém de um trabalho de equipe. Acredito que tive ao meu lado a melhor equipe disponível “no mercado”. Por isso agradeço:

Ao meu orientador, Professor Paulo Figueiredo, uma pessoa do mais alto nível intelectual e humano. Sua pontualidade, empenho e dedicação em cada sessão me motivaram a concluir o trabalho antes do prazo estipulado pela Escola.

Ao meu co-orientador, Professor e pai Bianor Scelza Cavalcanti. Muitos foram os telefonemas, reuniões e discussões sobre a dissertação.

À minha esposa Eduarda C. F. Araujo pelo companheirismo, paciência e apoio incondicional durante todo o processo.

À minha mãe Vera Lúcia Cavalcanti pelo apoio emocional nos momentos mais difíceis quando tinha que conjugar trabalho e estudo.

Ao meu sócio e amigo Ruy Marra por ter conduzido com eficiência e firmeza nossa empresa durante as semanas que tive que me ausentar.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas pela contribuição profissional e pelas lições de vida.

RESUMO

Esta dissertação enfoca as implicações de competências técnico-organizacionais para a performance competitiva em empresas seguidoras de mercado. Essas questões são examinadas no período de 1984 a 2005 em três micro empresas de turismo de aventura que atuam na atividade de voo duplo de asa delta na cidade do Rio de Janeiro. O estudo de caso comparativo combina elementos qualitativos e quantitativos, baseados em evidências empíricas, colhidas em minucioso trabalho de campo. O exame das competências técnico-organizacionais acumuladas é realizado por meio da adaptação de uma métrica existente na literatura. Tal métrica foi calibrada e validada especificamente para o segmento de turismo de aventura. A métrica para medir competências identifica quatro funções técnico-organizacionais: (i) produto; (ii) marketing & vendas; (iii) infra-estrutura & processos operacionais; (iv) sistema gerencial. O exame dos indicadores de performance competitiva é baseado num conjunto de indicadores gerenciais típicos deste segmento. A dissertação contribui para ampliar o entendimento de como competências técnico-organizacionais afetam a performance competitiva de empresas no setor de turismo de aventura.

ABSTRACT

This work focuses on the implications of technological-organizational competences for improvement of performance indicators. This relationship is examined during 1984 to 2005 in three small companies that operate in Rio de Janeiro within adventure tourism, more specifically, within tandem flights on hang-gliding. Based on a comparative case study grounded in both qualitative and quantitative empirical evidences collected in a detailed field search, this study is supported by an existing metric available in literature and adapted to adventure tourism segment. The metric to measure competences is based on four techno-organizational function: (i) product; (ii) sales & marketing; (iii) infra-structure & operational process; (iv) managing systems. The examination of performance improvement is based on a set of typical indicators used by this segment to evaluate results. This dissertation contributes to deepening the understanding of how techno-organizational competences affect the competitive performance of companies in this sector of adventure tourism.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

Introdução

Página

1.1	Panorama da dissertação	1
1.2	Método da Dissertação	3
1.3	Estrutura da Dissertação	4

CAPÍTULO 2

Antecedentes na Literatura: uma Breve Revisão

6

CAPÍTULO 3

Modelo de Análise da Dissertação

11

3.1	Abordagens para a Estratégia Empresarial	11
3.1.1	Estratégia Empresarial como um Design Racional	12
3.1.2	Estratégia Empresarial como Processo Emergente	14
3.1.3	Estratégia como Posicionamento Adequado ou ‘Escudos Contra Forças Competitivas’	15
3.1.4	Estratégia Empresarial Baseada em Recursos	16
3.1.5	Estratégia Empresarial como Competências Dinâmicas	17
3.2	Modelo para Examinar Competências Técnico-Organizacionais Acumuladas	20
3.3	Modelo Analítico da Dissertação	24

CAPÍTULO 4

Contexto Empírico da Dissertação

26

4.1	Contexto do Segmento de Aventura na Indústria do Turismo	26
4.2	Atividade no Vôo Duplo no Rio de Janeiro	27

4.2.1	Canais de Vendas	30
4.2.2	Logística de Operação	32

CAPÍTULO 5

Desenho e Métodos da Dissertação

5.1	Elementos Chave do Desenho da Dissertação	34
5.1.1	Questões da Dissertação	34
5.1.2	Tipos e Fontes de Dados	34
5.1.3	Seleção da Amostra	35
5.1.4	Métodos de Coleta de Dados	36
5.1.4.1	Entrevistas	36
5.1.4.2	Observação Direta	37
5.1.5	Procedimentos de Análise das Evidências Empíricas	37
5.2	Panorama das Empresas	38
5.2.1	Empresa B	38
5.2.2	Empresa C	40
5.2.3	Empresa D	41
5.2.4	Resumo das Empresas da Amostra	43
5.3	Método de Estudo e Unidade de Análise da Dissertação	44
5.4	Modelo para Exame de Competências Técnico-Organizacionais	45

CAPÍTULO 6

Acumulação de Competências Técnico-Organizacionais nas Empresas da Amostra

6.1	Acumulação de Competências: 1984 – 2002	47
-----	---	----

6.1.1	Acumulação de Competência em Produtos: 1984-2002	47
6.1.2	Acumulação de Competência em Marketing&Vendas: 1984-2002	49
6.1.3	Acumulação de Competência em Infra-Estrutura & Processos Operacionais: 1984-2002	50
6.1.4	Acumulação de Competência na Função Gerencial: 1986-2002	50
6.2	Acumulação de Competências: 2002 –2005	51
6.2.1	Acumulação de Competência em Produtos: 2002-2005	51
6.2.2	Acumulação de Competência em Marketing & Vendas: 2002-2005	53
6.2.3	Acumulação de Competência em Infra-Estrutura & Processos Operacionais: 2002-2005	54
6.2.4	Acumulação de Competência na Função Gerencial: 2002-2005	56
6.3	Sumário sobre a Acumulação de Competências: 1984 –2005	57

CAPÍTULO 7

Indicadores de Performance das Empresas Estudadas

7.1	Os Indicadores de Performance	60
7.1.1	Evolução do Faturamento	61
7.1.2	Evolução do Número de Clientes (Intermediários E Finais)	63
7.1.3	Evolução do Número de Clientes Intermediários	63
7.1.4	Evolução do Número de Clientes Finais	67
7.1.5	Evolução do <i>Market Share</i>	70
7.1.6	Abrangência do Portifolio de Produtos	72
7.2	Sumário dos Indicadores de Performance	74

	CAPÍTULO 8	76
	Análises e Discussões	
8.1	Síntese da Acumulação de Competências Técnico-Organizacionais nas Empresas da Amostra	76
8.1.1	Síntese do modo de acumulação das competências nas empresas da amostra	77
8.1.1.1	Acumulação de Competências em Produto	77
8.1.1.2	Acumulação de Competências em Marketing E Vendas	78
8.1.1.3	Acumulação de Competências em Infra-Estrutura e Processos Operacionais	79
8.1.1.4	Acumulação de Competências para Função Gerencial	80
8.1.2	Velocidade com que as Competências	83
8.2	Implicações da Acumulação de Competências para Performance Competitiva nas Empresas da Amostra	87
8.2.1	Implicações da Acumulação de Competências para o Indicador de Performance: Faturamento	87
8.2.2	Implicações da Acumulação de Competências para o Indicador de Performance: Número de Clientes (Intermediários E Finais)	90
8.2.3	Implicações da Acumulação de Competências para o Indicador de Performance: Market Share	93
8.2.4	Implicações da Acumulação de Competências para o Indicador de Performance: Abrangência da Linha De Produtos	94
8.3	Síntese dos Resultados Encontrados no Capítulo 8	96
	CAPÍTULO 9	98
	Conclusões	
9.1	Questões da Dissertação	99
9.2	Competências Acumuladas nas Empresas da Amostra	99
9.3	Implicações da Acumulação de Competências para Performance Competitiva	100
9.4	Sugestões aos Empresários de Empresas no Setor de Turismo de Aventura	102
9.5	Sugestões para Trabalhos Futuros	103
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

Lista de Figuras

FIGURA 3.1	IMPORTÂNCIA DAS APTIDÕES TECNOLÓGICAS ESTRATÉGICAS	24
FIGURA 3.2:	MODELO ANALÍTICO DA DISSERTAÇÃO PARA EMPRESAS SEGUIDORAS DE MERCADO	25
FIGURA 4.1:	POSICIONAMENTO DA ATIVIDADE DE VÔO DUPLO NO SEGMENTO DO TURISMO	27
FIGURA 4.2	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO SETOR (EM MIL REAIS)	29
FIGURA 4.3	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA LOGÍSTICA DE OPERAÇÃO DE VÔO DUPLO	32
FIGURA 6.1:	EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DA EMPRESA PIONEIRA PARA DESENVOLVIMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DO SERVIÇO DE VÔO DUPLO DE ASA DELTA	47
FIGURA 6.2:	MODELO ANALISADO PELAS EMPRESAS B E D PARA DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO	55
FIGURA 6.3	ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO PERÍODO DE 1986 A 2002.	59
FIGURA 6.4	ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO PERÍODO DE 2002 A 2005	59
FIGURA 7.1	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO MERCADO (EM MIL REAIS)	61
FIGURA 7.2:	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (EM MIL REAIS)	62
FIGURA 7.3:	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES INTERMEDIÁRIOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (EM NÚMERO)	64
FIGURA 7.4:	<i>Mix</i> DOS CANAIS DE VENDAS DA EMPRESA B (%)	64
FIGURA 7.5	<i>Mix</i> DOS CANAIS DE VENDAS DA EMPRESA D (%)	66
FIGURA 7.6	<i>Mix</i> DOS CANAIS DE VENDAS DA EMPRESA C (%)	66
FIGURA 7.7	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES FINAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	68
FIGURA 7.8	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES FINAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	69
FIGURA 7.9	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES FINAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	70
FIGURA 7.10	EVOLUÇÃO DO <i>MARKET SHARE</i> DAS EMPRESAS DA AMOSTRA EM NÚMERO DE CLIENTES FINAIS – % DO SETOR	71
FIGURA 8.3	ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO PRODUTO NAS EMPRESAS DA AMOSTRA (1984 – 2005)	77
FIGURA 8.4	ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO MARKETING E VENDAS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA (1984 – 2005)	79

FIGURA 8.5	ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO INFRA-ESTRUTURA E PROCESSOS OPERACIONAIS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA (1984 – 2005)	80
FIGURA 8.6	ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO GERENCIAL NAS EMPRESAS DA AMOSTRA (1984 – 2005)	81
FIGURA 8.7	EVOLUÇÃO DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA D	85
FIGURA 8.8	IMPORTÂNCIA DAS APTIDÕES TECNOLÓGICAS ESTRATÉGICAS	86
FIGURA 8.9	EVOLUÇÃO DA ACUMULAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA EMPRESA B	86
FIGURA 8.10	EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (NA BASE 100)	89
FIGURA 8.11	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES INTERMEDIÁRIOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (EM NÚMERO ABSOLUTO)	91
FIGURA 8.12	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES FINAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (EM NÚMERO ABSOLUTO)	92
FIGURA 8.13	EVOLUÇÃO DO <i>MARKET SHARE</i> DAS EMPRESAS DA AMOSTRA EM NÚMERO DE CLIENTES FINAIS: (%) DO SETOR	94

Lista de Tabelas

TABELA 1.1	Estudos empíricos que defendem a estratégia do pioneirismo	8
TABELA 1.2	ESTUDOS EMPÍRICOS QUE DEFENDEM A ESTRATÉGIA DO SEGUIDOR	9
TABELA 3.1	ESTRUTURA DESCRITIVA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS	21
TABELA 4.1	EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DO VÔO DUPLO DE ASA DELTA NO RIO DE JANEIRO	28
TABELA 5.1	FONTES DE DADOS PARA COLETA DE EVIDÊNCIAS NAS EMPRESAS OPERADORAS DE VÔO DUPLO	35
TABELA 5.2	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	43
TABELA 7.1:	INDICADORES DE PERFORMANCE EXAMINADOS NA DISSERTAÇÃO	60
TABELA 7.2:	EVOLUÇÃO DA ABRANGÊNCIA DA LINHA DE PRODUTOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (EM NÚMERO ABSOLUTO)	73
TABELA 7.3:	EVOLUÇÃO DA ABRANGÊNCIA DA LINHA DE PRODUTOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (% SOBRE O FATURAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA)	74
TABELA 8.1:	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL VERSUS COMPETÊNCIAS ACUMULADAS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA	82
TABELA 8.2:	TAXA (OU VELOCIDADE) DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO PERÍODO DE 1984 A 2005	84
TABELA 8.3:	EVOLUÇÃO DA ABRANGÊNCIA DA LINHA DE PRODUTOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (EM NÚMERO ABSOLUTO)	95
TABELA 8.4:	EVOLUÇÃO DA ABRANGÊNCIA DA LINHA DE PRODUTOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA (% SOBRE O FATURAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA)	96

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 PANORAMA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação tem por objetivo examinar as implicações de competências técnico-organizacionais para a performance competitiva em empresas seguidoras de mercado. Essas questões são examinadas durante o período de 1984 a 2005 em três micro empresas de turismo de aventura que atuam na atividade de voo duplo de asa delta na cidade do Rio de Janeiro. Entende-se por empresas seguidoras aquelas que assumem a estratégia de copiar ou adaptar produtos, serviços, procedimentos ou processos utilizados pelas empresas antecessoras.

A motivação para desenhar e implementar esta dissertação deriva de duas fontes. A primeira refere-se a literatura existente; a segunda refere-se a constatações empíricas por parte do autor. Em relação à literatura, há uma excessiva valorização da estratégia do pioneirismo apesar do alto risco envolvido nesta estratégia, principalmente para micro empresas que operam com fluxo de caixa limitado. Evidências empíricas em estudos realizados por Cooper (1985), Schnaars (1986), Sullivan (1991) e Golder e Tellis (1993) indicam que a estratégia do seguidor de mercado, além de ser amplamente aplicada pelas empresas, também pode oferecer uma série de vantagens competitivas. Tais estudos, no entanto, tendem a focar estratégias de grandes empresas. Raramente, tratam dessa questão no âmbito de empresas de menor porte, particularmente no setor de serviços, como é o caso da indústria de turismo.

Por outro lado, apesar da vastíssima literatura sobre estratégia empresarial ainda predominam as abordagens que consideram a performance competitiva de empresas exclusivamente como resultado da escolha/monitoramento pelos gerentes de fatores ou forças externas às empresas (ver, por exemplo, Porter, 1985 e seus seguidores).

Contrariamente, existem estudos que enfocam o papel dos recursos ou competências internos como fonte crucial de vantagem competitiva de empresas. Ou seja, trata-se da abordagem para estratégia empresarial baseada em competências dinâmicas (por exemplo, Rumelt, 1984; Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Pavit 1990, 1998; Leonard-Barton, 1992, 1998). Porém, tais estudos tendem a focar grandes empresas inovadoras e tecnologicamente avançadas em países industrializados.

Ainda à luz do modelo analítico das competências dinâmicas, há estudos enfocam o papel das competências dinâmicas em empresas que operam em economias em desenvolvimento (Kim, 1998; Dutrénit, 2000; Figueiredo, 2001; Tacla & Figueiredo, 2002). Porém, são escassos (ou quase inexistentes) estudos que abordam essa questão em empresas do setor de serviços, particularmente em empresas do segmento de turismo e de pequeno e médio porte. Não obstante, essa corrente de estudos oferece conceitos, modelos de análise e métricas que podem ser úteis para examinar o papel das competências dinâmicas na performance competitiva de empresas de pequeno porte no setor de serviços, como é o caso do setor de turismo, tal qual se pretende empreender nesta dissertação.

A segunda motivação diz respeito à constatação empírica¹, por parte deste autor, relativa a uma incompreensão por parte de empresários do setor de turismo em relação à importância da acumulação de competências técnico-organizacionais para o aumento da performance competitiva das empresas. Isto, por sua vez, parece estar relacionado com o resultado de uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), segundo a qual, uma das principais causas para a alta taxa de mortalidade de micro empresas no Brasil esta relacionada à ausência de competências gerenciais (SEBRAE, 2004). Portanto, há uma necessidade de uma clarificação e melhor compreensão sobre o real papel dessas competências na performance competitivas de pequenas empresas e médias empresas. Tal necessidade é ainda mais notória no setor de turismo no Brasil. Embora o Brasil seja um país de alto potencial de atração de turistas são escassos os estudos de gestão orientados para aumento de performance competitiva nesse setor.

¹ O termo ‘empírico’ é usado aqui no sentido de observação da realidade industrial.

Esta trabalho, portanto insere-se em meio a estas inquietações para examinar as implicações da acumulação de competências técnico-organizacionais para diferenças entre empresas em termos de performance competitiva no segmento do turismo de aventura, mais especificamente vôo duplo de asa delta, no Rio de Janeiro.

Muito embora a importância deste setor seja desconhecida para a maior parte da comunidade acadêmica, trata-se de atividade de grande relevância para a indústria de turismo na cidade do Rio de Janeiro. Esta é uma atividade desenvolvida no Brasil a partir de 1978 que vem crescendo e ganhando importância. Atualmente o Rio de Janeiro é o lugar no mundo com maior número de vôos duplos realizados, com um total de 18.000 passageiros por ano que geram receita anual bruta de R\$4,3 milhões. Nos últimos quatro anos o setor de vôo duplo cresceu o número de clientes a uma taxa média anual de 37,7%, o que reforça a importância de seu estudo nesta dissertação. Este estudo portanto, examina as implicações da acumulação de competências técnico-organizacionais para a performance competitiva de três empresas do setor de turismo de aventura do Rio de Janeiro. Por isso, esta dissertação foi desenhada para responder às duas questões seguintes:

- (a) Quais os tipos e níveis de competências técnico-organizacionais construídas ao longo do tempo em três empresas seguidoras de mercado no segmento de turismo de aventura no Rio de Janeiro?
- (b) Até que ponto as competências acumuladas nessas empresas têm influenciado a performance competitiva destas empresas?

1.2 MÉTODO DA DISSERTAÇÃO

Este estudo baseia-se em estudo de casos comparativos. A dissertação faz uso de evidências empíricas qualitativas e quantitativas de primeira mão coletadas a partir de detalhado trabalho de campo. Os elementos qualitativos se traduzem no modo como são apresentadas as evidências empíricas: em forma de histórias. Tais histórias estruturam-se em moldes

cronológicos, analíticos e comparativos. Os elementos quantitativos se traduzem na análise das diferenças entre empresas, particularmente nos indicadores de performance.

Para responder às questões propostas, o método escolhido foi o de estudo de caso, mais especificamente o estudo de caso comparativo. Essa é a metodologia adequada quando são necessárias respostas às perguntas do tipo “como” e “por que” (Yin, 2001). Além disso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real (Yin, 2001). O estudo se baseia, portanto, em evidências empíricas primárias, qualitativas e quantitativas, coletadas através de entrevistas, análise de documentos e observação direta.

Como será visto no Capítulo 3, o modelo para análise das trajetórias de acumulação das competências técnico-organizacionais no segmento de turismo de aventura foi adaptado a partir de outros estudos realizados por Figueiredo (2001), adaptado de Lall (1992), Bell & Pavitt (1990) sobre acumulação de competências tecnológicas em empresas de países em industrialização.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em oito capítulos, além deste Capítulo 1, introdutório.

Capítulo 2 – O objetivo deste capítulo é o de posicionar e contextualizar este estudo quanto à literatura que versa sobre o mesmo tema ou assuntos correlatos.

Capítulo 3 – Este capítulo apresenta os conceitos básicos do trabalho, esclarecendo por que estes conceitos (termos, definições) são usados. Além disto, o capítulo explica a razão ou a importância de dissertar sobre o relacionamento entre as questões propostas. São ainda apresentadas as estruturas analíticas utilizadas para o estudo de caso.

Capítulo 4 – O capítulo faz inicialmente uma breve caracterização do turismo de aventura no Brasil, contextualizando o voo duplo neste cenário. A seguir apresentam-se as empresas de voo duplo de asa delta do Rio de Janeiro e, na parte final do capítulo, apontam-se aspectos relacionados à atuação destas empresas no mercado.

Capítulo 5 – Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização desta dissertação. Em outras palavras, explicita-se a lógica que liga as informações coletadas às questões iniciais do estudo.

Capítulo 6 – Descreve a trajetória da acumulação de competências das empresas da amostra. As evidências empíricas são organizadas sistematicamente à luz da ferramenta metodológica usada nesta dissertação.

Capítulo 7 – Descreve os indicadores de performance com os quais as empresas da amostra foram analisadas. Para este estudo foram selecionados quatro indicadores, conforme se verá neste capítulo.

Capítulo 8 – Examina o relacionamento entre as questões propostas na dissertação. Através da descrição das competências acumuladas e da performance competitiva, o Capítulo procura consolidar uma análise comparativa entre as empresas da amostra, enfatizando as constatações e analisando os resultados evidenciados ao longo do estudo.

Capítulo 9 - Apresentação dos resultados finais e contribuição desta pesquisa. São ainda discutidas as implicações desta pesquisa para empresas do turismo de aventura e apresentadas sugestões para trabalhos acadêmicos futuros.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES NA LITERATURA: UMA BREVE REVISÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma breve revisão de alguns estudos relativos ao tema de estratégias de empresas seguidoras e pioneiras. Ao mesmo tempo, o capítulo posiciona e contextualiza esta dissertação na literatura relacionada.

A partir de 1980 vários pesquisadores passaram a interessar-se pelo estudo das vantagens provenientes do pioneirismo e como estas impactavam as vendas das empresas. Em estudo realizado por Robinson e Fornell (1985) em 371 fabricantes de bens de consumo, os pesquisadores concluíram que num amplo perfil de negócios, os pioneiros geralmente tem fatias de mercado substancialmente maiores do que as dos retardatários. Este resultado também foi alcançado por Urban et al. (1986) ao estudar 24 produtos de consumo. Outros pesquisadores como Lambkin (1988), Tufano (1989) e Carpenter e Nakamoto (1989) também reforçam a corrente que defende a vantagem de ser pioneiro no mercado. Segundo esses pesquisadores, o pioneiro consegue uma posição favorável, difícil de ser imitada e onerosa para quem compete, proporcionando poderosa vantagem competitiva.

A corrente de acadêmicos que defende a vantagem absoluta do pioneirismo vem sendo duramente criticada nos últimos anos. Primeiro, grande parte dos estudos citados utilizaram a base de dados Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS). Esta base de dados tabula somente dados de pioneiros bem sucedidos, não contendo dados sobre os pioneiros que fracassaram. Essencialmente, os estudos PIMS concluem que o pioneirismo é bem-sucedido após terem estudado apenas casos de pioneiros de sucesso. Isto pressupõe que o pioneirismo é menos arriscado do que é na realidade.

Uma segunda crítica é que os negócios relacionados no PIMS não são representativos dos empreendimentos encontrados normalmente em situações competitivas. O banco de dados

consiste quase que exclusivamente de grandes empresas, muitas delas participantes da *Fortune 500*. É uma competição entre empresas de grande porte, o que fornece poucas conclusões para pequenos empreendedores pioneiros e seguidores de mercado.

Neste contexto de discussões, ainda na década de 1980 começam a surgir novos estudos mostrando que a estratégia da imitação pode ser, em alguns casos, mais vantajosa que a estratégia do pioneiro. Boulding e Moore (1987) concluíram que ser pioneiro em um novo mercado não é lucrativo na maioria das empresas estudadas. Lieberman e Montgomery (1988) servem como um marco para uma discussão mais neutra sobre as vantagens do pioneirismo e o começo de uma análise mais séria sobre as vantagens da estratégia da imitação. Em 1998, ou seja, dez anos depois, os mesmos autores voltam a escrever novo artigo onde estes reforçam que ser pioneiro oferece algumas vantagens, mas estas não são suficientes para garantir sucesso no mercado. Os autores sugerem ainda, que dependendo das competências das empresas, estas podem ser beneficiadas pela estratégia da imitação. Empresas com competências em marketing e produção são excelentes imitadoras, ao passo que empresas com capacidade em pesquisa e desenvolvimento (P&D) tem maior facilidade para se tornarem pioneiras de mercado.

Nos últimos anos surgiram estudos mais específicos sobre as vantagens de ser um seguidor de mercado. Schnaars (1986) aponta que os seguidores podem beneficiar-se de uma espera vigilante, ou seja, ao invés de entrarem no mercado durante uma fase de incertezas, as empresas seguidoras podem aguardar o momento certo para entrarem no mercado com um produto adaptado ou copiado. Com isso os seguidores conseguem aprender mais sobre a tecnologia aplicada antes de fazer alto investimento. Outra vantagem se refere à possibilidade de observação do mercado enquanto a empresa pioneira lança o produto, com isso a empresa não assume riscos desnecessários e evita investir em tecnologia obsoleta.

O primeiro livro a tratar abertamente sobre a estratégia da imitação foi escrito por Schnaars (1994), onde este traça uma evolução histórica da discussão das correntes defensoras da estratégia do pioneirismo em relação a estratégia da imitação. O livro ainda conta com uma relação de 28 casos de negócios onde os seguidores suplantaram os pioneiros no mercado.

Com isso Schnaars reforça o argumento que os últimos serão os primeiros. O autor conclui em seu livro que a sabedoria convencional referente aos efeitos da ordem de entrada está superenfaticada, mas não incorreta. Há muitos casos em que a estratégia do pioneirismo gera vantagens competitivas difíceis de serem alcançadas pelos seguidores. Mas, ao mesmo tempo, existem muitos outros casos em que os primeiros participantes passaram para o último lugar e os retardatários para o primeiro. (Schnaars, 1994).

Nas Tabelas 1.1 e 1.2 apresenta-se de maneira resumida a evolução dos estudos relativos as empresas pioneiras e seguidoras:

Tabela 1.1 - Estudos empíricos que defendem a estratégia do pioneirismo

Tema	Autores	Amostra	Conclusão
Market Share	Lambkin (1988)	129 novos negócios e 187 existentes (database PIMS)	“... estes resultados confirmam a tendência geral observada na pesquisa anterior de que os pioneiros sobrepõem todos os retardatários ...” (p.137)
Market Share	Robinson, Fornell (1985)	371 fabricantes de bens de consumo (database PIMS)	“Num amplo perfil de negócios de bens de consumo, os pioneiros geralmente tem fatias de mercado substancialmente maiores do que as dos retardatários”. (p. 305)
Market Share	Urban et al. (1986)	24 produtos de consumo comprados regularmente	“Os retardatários de nossa análise inferem perda significativa na fatia de mercado para os pioneiros.”(p. 655)
Tempo de Mercado	Brown e Lattin (1994)	Amostra 1: 129 marcas Amostra 2: 40 mercados regionais	O tempo que a empresa tem de mercado é altamente relevante no ganho de <i>share</i> de mercado – as vantagens provenientes da ordem de entrada das empresas no mercado se dissipam com o tempo.
Novos Mercados	Alpert e Kamins (1987)	Pesquisa ao consumidor com 366 questionários respondidos	Pioneiros geram atitude e intenção positiva de compra em novos mercado, mas para a segunda compra o resultado não é tão favorável.

Fonte: Schnaars (1994)

Tabela 1.2 - Estudos empíricos que defendem a estratégia do seguidor

Tema	Autores	Amostra	Conclusão
Novos Produtos	Cooper (1985)	195 novos produtos em firmas Canadenses	“... as vantagens de ser o primeiro são quase contrabalançadas igualmente pelos muitos perigos e desvantagens.” (p.102)
Market Share	Schnaars (1986)	Estudo de caso em 12 categorias de produtos	“Pioneirismo, entrada antecipada e entrada tardia – cada qual tem produzido sua cota de ganhadores e perdedores . . . declarações generalizadas não podem receber apoio.” (p.36)
Extensão de Produtos	Sullivan (1991)	11 categorias de produtos de consumo não duráveis	“...extensões de produtos retardatários conseguem obter grandes fatias de mercado, mesmo em face da concorrência de produtos já estabelecidos.”
Competências	Robinson, Fornell (1985)	171 empresas estudadas	Empresas pioneiras possuem recursos e competências distintas das empresas seguidoras, mas não intrinsecamente superiores.

Fonte: Schnaars (1994)

Portanto, percebemos um distanciamento existente entre as duas correntes de pensamento. De um lado, autores que apresentam evidências de que ser pioneiro garante um pacote de vantagens difícil de ser copiado pelos seguidores, do outro lado, um grupo de estudiosos que defendem que este pacote de vantagens não é determinante para o sucesso das empresas. Existe ainda um terceiro grupo de estudiosos compostos por Lieberman e Montgomery (1988) e Schnaars (1994) que seguem um caminho mais flexível, entendendo que ambas as estratégias possuem méritos e limitações. Estes pesquisadores procuram ir além da visão simplista que elegem uma ou outra estratégia. Segundo Lieberman e Montgomery (1988) e Schnaars (1994) os estudos devem responder perguntas do tipo: até que ponto a estratégia do seguidor é vantajosa? Em que casos isso acontece? Quais as implicações desta estratégia para a performance competitiva?

Por outro lado, Pavitt (1990) argumenta que empresas não podem simplesmente escolher entre estratégias de “pioneiro” e “seguidor”. O fato de serem seguidoras e pioneiras depende da maneira como as empresas acumulam as suas competências técnico-organizacionais ao longo do tempo. Adicionalmente, o autor enfatiza que pequenas empresas competem à base de competências específicas para posicionarem-se em segmentos muito específicos (nichos) de certos setores industriais. Porém, Pavitt não examina, empiricamente, como as competências técnico-organizacionais influenciam a

capacidade competitiva de pequenas empresas, principalmente no setor estudado nesta dissertação.

Esta dissertação, portanto, localiza-se entre as abordagens sugeridas em Lieberman e Montgomery (1988), Schnaars (1994) e Pavitt (1990). No intuito de examinar as implicações das competências técnico-organizacionais em três empresas do setor de turismo de aventura no Rio de Janeiro.

Não obstante, é preciso lembrar que estudos que examinam implicações de competências técnico-organizacionais para performance competitiva ainda são muito recentes no Brasil (Denicol 2001; Tacla & Figueiredo, 2002; Figueiredo, 2003). Muito embora existam vários estudos sobre competitividade na indústria de serviços – e do setor de turismo – no Brasil, estudos que examinam implicações de competências para a performance competitiva de pequenas empresas, no segmento específico que examinamos aqui, são escassos (ou mesmo inexistentes) no Brasil.

CAPÍTULO 3

MODELO DE ANÁLISE DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo apresenta os conceitos básicos e o modelo analítico à luz do qual as evidências empíricas desta dissertação foram examinadas. A Seção 3.1 revisa as principais abordagens estratégicas existentes na literatura relacionada. A Seção 3.2 apresenta uma métrica para examinar o desenvolvimento de competências técnico-organizacionais. Por fim, a Seção 3.3 apresenta o modelo analítico que será utilizado para examinar as evidências empíricas da pesquisa realizada.

Nesta seção serão brevemente examinadas as principais escolas de pensamento sobre estratégia empresarial. O intuito é selecionar a abordagem mais apropriada para esta dissertação. Todas as escolas de pensamento estratégico aqui descritas possuem méritos e limitações, por isso, ao final de cada seção serão apresentadas considerações quanto ao grau de influência que cada uma teve na montagem do modelo analítico.

3.1 ABORDAGENS PARA A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as defendem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Para Ansoff (1977), estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre empresa e o ambiente que a envolve. Porter (1980) define estratégia competitiva como sendo ações ofensivas e defensivas para criar uma posição exclusiva e valiosa propícia para enfrentar com sucesso as forças competitivas e com isso obter maior retorno sobre o investimento. Para Quinn et al (1979), além de ser uma força

mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, devem ser levadas em consideração questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva.

Revisando a literatura existente sobre estratégia empresarial, encontramos diversas abordagens. Nesta Seção foram descritas cinco abordagens relevantes que são referenciadas pela abordagem central desta dissertação.

3.1.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COMO UM DESIGN RACIONAL

A escola de design enfatiza que a formulação da estratégia empresarial deve ocorrer a partir de um cuidadoso planejamento anterior às ações e eventos que a implementam. Em outras palavras, a escola de design separa completamente a formulação da implementação de uma estratégia, o pensamento da ação.

A escola também tem como premissa que a formulação de uma estratégia não deve ser um processo deliberado, ou seja, deve ser aprendido formalmente como deve ser feito, não deixando espaço para a intuição. Sua origem e desenvolvimento pode ser atribuída a autores como Selnick (1957), Chandler (1962), Ansoff (1977) e Steiner (1979).

O principal crítico desta escola de pensamento é Mintzberg, representante da escola de processo emergente. Mintzberg, apesar de admitir a importância da escola de design, critica vários aspectos, principalmente no que diz respeito à negação do processo de aprendizado. Segundo ele, o processo de aprendizado só pode ocorrer através da ação e a escola de design preconiza que o processo de formulação da estratégia deve ser um processo de concepção independente da ação.

Outros aspectos da escola de design criticados por Mintzberg são a separação da formulação e da implementação da estratégia, a unicidade da estratégia resultante de um processo de design individual, a ênfase dada ao papel central do principal executivo como

sendo o estrategista da empresa e a preocupação da adequação entre as oportunidades e as capacidades internas restringindo a flexibilidade:

Mintzberg apresenta também o que ele chama das 3 falácias do planejamento estratégico:

1. Falácia da predeterminação: quando se diz que com o planejamento estratégico, a empresa é capaz de realizar uma previsão a longo prazo. Segundo ele, somente em ambientes estáveis, isto pode vir a ter algum tipo de sucesso.
2. Falácia do distanciamento: em que os responsáveis pela estratégia podem estar afastados do negócio da empresa. Mintzberg diz que bons estrategistas são aqueles que utilizam várias fontes para elaboração da estratégia, ouvindo pessoas internas e externas a organização e acrescentando a estas informações sua experiência e intuição.
3. Falácia do formalismo: um processo de formulação de uma estratégia não deve ser formalizado, pois não deixa espaço para a inovação e a criatividade, que são características fundamentais no processo de elaboração de uma estratégia bem-sucedida.

Entendendo as críticas apontadas por Mintzberg, fica evidente que os modelos propostos pela escola do design não nos servem para explicar performance competitiva quando confrontadas com as estratégias empresariais aplicadas por pequenas empresas. Primeiro porque estas empresas operam em ambientes com alto grau de mutação, logo processos formais baseados em previsões de cenários futuros são mais aplicáveis a mercados estáveis. Um segundo aspecto que nos impossibilita adotar tais modelos se refere à não consideração da evolução das competências organizacionais na formulação e implantação das estratégias empresariais. Neste sentido a escola do design desconsidera a relevância do ambiente interno no processo estratégico, o que nesta dissertação é um ponto chave.

3.1.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COMO PROCESSO EMERGENTE

O aprendizado do ponto de vista do processo, tanto individual como coletivo, com foco principal no gerenciamento de mudanças e não na estratégia em si é a proposta da estratégia do aprendizado, ou estratégia emergente. Entre os seus principais autores estão o clássico Mintzberg (1994), além de Pascale (1996), Kay (1993), Goold (1996), Rumelt (1984), Grant (2003) e vários outros.

Kay (1993) diz que a noção de que as estratégias bem sucedidas são freqüentemente oportunistas e adaptáveis, em vez de calculadas e planejadas, é um ponto de vista tão antigo quanto o próprio tema da estratégia empresarial. Um exemplo disso é a exposição de Lindblom (Kay, 1993) “a ciência consegue seu objetivo mesmo sem saber direito como”. O autor diz também que a estratégia emergente é a identificação de padrões relativamente sistemáticos de comportamento naquilo que a organização realmente faz.

Segundo Mintzberg et al (1978), as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas, na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Figueiredo (2003) diz que a estratégia emerge a partir de respostas e adaptações a condicionantes internos e externos, crises, erros e aprendizado da empresa. Desta forma também surgem as empresas seguidoras, a partir do estudo dos erros e acertos das empresas concorrentes. Esta visão estratégica incrementalista está presente em estudos de empresas seguidoras que suplantaram os pioneiros (Schnaars, 1994).

Os pesquisadores desta escola também verificaram que sempre que ocorria um redimensionamento estratégico importante este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, em vez disso se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas. Ainda segundo Mintzberg (1978) pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo da estratégia, sendo assim esta escola de pensamento não acredita que a estratégia seja um processo centralizado na mão de uma única pessoa, e sim, um processo coletivo com múltiplos influenciadores.

O maior mérito da abordagem está fundamentalmente baseado na sua capacidade de aprendizado. Além disso, a abordagem emergente valoriza todas os níveis hierárquicos da organização como responsáveis pela determinação da estratégia e afeta também o estilo da gerência, o staff da empresa e os valores compartilhados. Esta abordagem pode ainda ser muito útil em ambiente dinâmicos e imprevisíveis, uma vez que uma estratégia flexível é fundamental para responder a uma realidade em constante evolução.

3.1.3 ESTRATÉGIA COMO POSICIONAMENTO ADEQUADO OU ‘ESCUDOS CONTRA FORÇAS COMPETITIVAS’

O planejamento estratégico formal visto em Ansoff (1965) assume uma abrangência mais analítica e conjuntural a partir dos anos 1980 através da abordagem da Escola de Posicionamento. Esta linha de pensamento emergiu nos estudos sobre competitividade industrial, implementados através do Boston Consulting Group (BCG) e outras empresas de consultoria, como McKinsey, Arthur D. Little e outras. Essa abordagem dominou o ensino e a prática da gestão empresarial de meados dos anos 1970 a meados dos anos 1980, onde estratégia empresarial estaria associada a escolhas pré-determinadas pela empresa, ao exame da competição a partir da perspectiva interempresarial, ao alto grau de abstração e análise e a forte ênfase em conceitos micro-econômicos baseados na curva de experiência.

Porter (1996) destaca que a posição estratégica da empresa deve ser exclusiva no mercado. Diferenciando das demais, as empresas adquirem as vantagens desejadas. A partir dessa premissa, Porter analisa o mercado e apresenta elementos e aspectos que influenciam o desenvolvimento de estratégias baseadas no posicionamento. O autor identifica cinco forças no ambiente de uma organização: 1) Ameaça de novos entrantes; 2) Poder de barganha dos fornecedores; 3) Poder de barganha dos clientes; 4) Ameaça de produtos substitutos e 5) Intensidade da rivalidade entre concorrentes. O autor apresenta também um modelo com as três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

A abordagem de Posicionamento da estratégia empresarial propõe uma análise sistemática, baseada nas forças competitivas da empresa, assim como oferece um estudo comparativo entre setores da mesma indústria em diversos países. Este modelo também diz que as atividades tecnológicas de uma empresa devem ser avaliadas num contexto de rivalidade competitiva, buscando, via inovação, um diferencial. A escola de Posicionamento tem ainda o mérito de reconhecer que a inovação pode modificar as condições competitivas.

Uma das limitações desta abordagem é que sua unidade de análise é unicamente a indústria, não a empresa. Além disso, desconsidera o ambiente interno e sua relevância no processo estratégico e ignora o papel dos recursos intra-empresariais (competências inovadoras internas). Nesta escola, as estratégias são definidas usando técnicas analíticas o que as torna muito estáticas, portanto, talvez não estejam preparadas a responder às mudanças rápidas do ambiente. A Estratégia de Posicionamento credita unicamente às barreiras externas a conquista do mercado, esquecendo-se de elementos internos fundamentais, como o processo de acumulação de competências dentro das empresas. Por estes motivos, esta abordagem não se aplica na elaboração do modelo analítico deste estudo.

3.1.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL BASEADA EM RECURSOS

Em 1959 surge a idéia de ver a organização como um amplo conjunto de recursos (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959). O foco da teoria de recursos está na estratégia baseada em um conjunto de recursos intra-organizacionais que podem gerar e sustentar vantagem competitiva, garantindo a lucratividade por longos períodos de tempo. Para Wernerfelt (1984), os recursos de uma firma podem ser tangíveis ou intangíveis, como capacidade de produção, liderança em custo, marcas, tecnologia, conhecimento tecnológico, pessoas com conhecimento especializado, recursos financeiros, contatos comerciais, competência em processos, entre outros. Segundo Teece et al (1997), uma forma útil de identificar os principais recursos da empresa é através de uma análise de forças e fraquezas. Este tipo de análise é muito utilizado por empresas seguidoras de mercado, estas buscam identificar quais recursos são determinantes naquele mercado para que possam adapta-los à sua realidade empresarial.

Para Barney (1986) o valor de um recurso também é determinado através de sua interação com o ambiente competitivo da firma, sendo capaz de gerar e manter uma vantagem competitiva. Em outras palavras, é importante avaliar se o recurso é específico a determinada organização, tendo como características a raridade, dificuldade de ser imitado ou mesmo replicado com a mesma competência. O grau de raridade do recurso vai separar a empresa pioneira de mercado das seguidoras. Quanto mais frágil for esta barreira que separa as empresas pioneiras das seguidoras, menos relevante será o recurso como forma de diferenciação. Este conceito de valor para uma determinada competência ou recurso é confirmado em trabalhos mais recentes como em Teece & Pisano (1994).

Esta abordagem nos auxilia na compreensão de como as empresas seguidoras identificam os recursos e copiam caso estes sejam interessantes, mas a excessiva preocupação desta abordagem com a acumulação de recursos, ou criação de verdadeiros “estoques” de recursos, nos leva a concordar com Barney (1986) que a classifica como uma abordagem estática. Por isso passaremos para a próxima abordagem que acrescenta uma outra dimensão mais dinâmica.

3.1.5 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COMO COMPETÊNCIAS DINÂMICAS

A perspectiva da estratégia baseada nas competências dinâmicas que surge a partir da década de 1970 vem resgatar a abordagem da estratégia baseada em recursos de Penrose (1959). Esta abordagem nos ajuda a compreender que as empresa pioneiras que não desenvolvem suas competências ao longo do tempo acabam perdendo sua vantagem competitiva. Estudos realizados por Copper (1979) comprovam que ordem de entrada no mercado não garante a sobrevivência da empresa. Esta vantagem do primeiro movimento deve estar atrelada ao desenvolvimento das competências empresariais capazes de manter a posição de líder no mercado, esta abordagem é defendida por autores como David Teece e Gary Pisano (1994, 1997), Pavitt (1990), Iansiti e Clark (1994) e Leonard-Barton (1995) entre outros. Suas idéias foram expandidas, a partir de meados da década de 1990, por um grupo de autores inovadores que estudaram as estratégias competitivas de empresas que

operam em economias emergentes, tomando o referencial da abordagem das “competências dinâmicas”. Dentre eles pode-se destacar Kim (1998) e Figueiredo (2003).

Do primeiro grupo de autores, pode-se entender da leitura de Iansiti e Clark (1994), que as competências dinâmicas correspondem à capacidade de uma organização consistentemente de nutrir, adaptar e regenerar sua base de conhecimento e desenvolver e reter competências / capacidades organizacionais que possam traduzir esta base de conhecimento em ações úteis. Com outras palavras, o papel das competências dinâmicas para estes autores é unir a capacidade de ação com a evolução de sua base de conhecimento, através de atividades de solução de problemas que, por sua vez, correspondem às respostas às mudanças externas na forma de ajustes e renovação na sua base de competências. Caso não ocorra uma efetiva gestão dos mecanismos de solução de problemas de uma organização, uma queda na performance será verificada, bem como, uma obsolescência de suas competências. Neste sentido uma empresa seguidora de mercado poderia facilmente suplantá-la a empresa pioneira, caso esta passasse por este processo de obsolescência de suas competências. Segundo Iansiti e Clark (1994), o resultado do papel desempenhado pelas capacidades dinâmicas diretamente implicará na “performance dinâmica” da organização que é definida pela consistência do alcance de performance positiva em dimensões competitivas críticas (Iansiti e Clark, p-564, 1994).

Já para Teece e Pisano (1994) o termo “competências dinâmicas” enfatiza dois aspectos importantes, os quais não foram foco de atenção em abordagens estratégicas anteriores. O primeiro aspecto, referente ao termo “competências” (também conceituado como capacidades ou aptidões), enfatiza o papel chave do gerenciamento estratégico de, apropriadamente, adaptar, integrar e reposicionar interna e externamente as habilidades, recursos e competências, na direção das demandas de um novo ambiente competitivo. O segundo, “dinâmicas”, orienta para a idéia da incerteza criada na medida em que os ambientes evoluem. A natureza da competição futura e dos mercados é difícil de ser prevista. Sendo assim, determinadas respostas estratégicas são requeridas de forma dinâmica, uma vez que o ritmo de mudanças é rápido. As respostas nunca são perenes e requerem uma renovação constante. Schnaars (1994) apresenta um estudo com 28 produtos

de segmentos distintos onde o seguidor de mercado suplantou o pioneiro, na maioria dos casos porque a empresa pioneira não percebeu a mudança repentina do mercado e tardou na tomada de decisão.

Com relação ao papel das competências dinâmicas na estratégia empresarial, Leonard-Barton (1998) menciona que as empresas, como os indivíduos competem com base em sua aptidão para criar e utilizar conhecimentos. A partir desta afirmação, ressalta que a gestão do saber se torna tão importante quanto à gestão financeira para uma organização. Sendo assim, acumulação de conhecimento e a gestão da competência ganham um papel fundamental nas estratégias. Não só o acervo de aptidões é importante, mais também de que forma este acervo é gerido e utilizado. Lieberman e Montgomery (1998) defendem a vantagem tecnológica dos pioneiros, quando estes mantêm foco na curva de aprendizado e constante investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

O grande papel da estratégia baseada nas competências dinâmicas surge no momento em que se entende que as competências futuras dependem da maneira com que as empresas evoluem e acumulam competências ao longo das suas vidas. As competências do passado darão origem às competências do futuro. Este processo de “geração de competências” ocorre através de uma trajetória, única para cada organização. Para empresas seguidoras o caminho pode ser mais rápido, pois estas possuem a empresa pioneira como referência. Para as empresas pioneiras o caminho é mais nebuloso, oferece maiores riscos e exige uma série de competências específicas (Schnaars, 1994).

Embora grande parte dos estudos realizados por esta escola de pensamento tenha sido realizados em grandes empresas de indústrias manufatureiras de países industrializados, Kim (1998) e Figueiredo (2003) fornecem uma nova abordagem para examinar competências técnico-organizacionais em empresas que operam no contexto de países em desenvolvimento. Por compreender que mais importante do que a ordem de entrada no mercado é o desenvolvimento de competências dinâmicas dentro de empresas, esta abordagem mostra-se altamente coerente com o foco de análise deste trabalho.

Mais especificamente, esta dissertação combina as abordagens de estratégias empresarial como um processo emergente com a abordagem de estratégia empresarial baseadas em competências dinâmicas. A escolha destas abordagens em detrimento das demais se fez pelo fato destas conseguirem explicar melhor o fenômeno da acumulação das competências organizacionais e o processo de escolhas estratégicas das empresas. Através de uma visão de dentro para fora da organização, estas abordagens nos auxiliam a compreender as empresas seguidoras de mercado da amostra, examinando quais competências foram desenvolvidas ao longo do tempo a fim de alcançarem uma posição de destaque no mercado.

3.2 MODELO PARA EXAMINAR COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS

O modelo utilizado neste estudo deriva do modelo desenvolvido em Figueiredo (2001). Tal modelo foi adaptado para as características de empresas prestadoras de serviço de voo duplo de asa delta na cidade do Rio de Janeiro. A métrica distingue entre três diferentes tipos de funções através das quais as firmas desenvolvem suas competências, avançando sucessivamente dos níveis mais baixos para os níveis mais altos de dificuldade ou complexidade. A métrica identifica competências para quatro funções: (i) produto; (ii) marketing & vendas; (iii) infra-estrutura & processos operacionais; (iv) sistema gerencial.. As competências relativas a estas funções são expressas por atividades. Tais atividades são classificadas em quatro níveis: (i) básico; (ii) intermediário; (iii) intermediário superior e (iv) avançado.

A Tabela 3.1 apresenta a métrica a ser usada nesta pesquisa para medir as competências técnico-organizacionais nas empresas estudadas. Apesar de esta estrutura apresentar a acumulação de competência em níveis, não se deve presumir que as empresas necessariamente construam sua capacitação linearmente, nesta sequência (Bell & Pavitt, 1995; Ariffin, 2000; Figueiredo, 2001).

Tabela 3.2 Estrutura descritiva de competências técnico-organizacionais

Níveis de Competência	Produto	Marketing & Vendas	Infra-Estrutura / Processos Operacionais	Sistemas Gerenciais
Nível 4 Avançado	Desenvolvimento contínuo de novos produtos e monitoramento dos consumidores através de pesquisas focadas	Marketing: Comunicação direcionada por canal de venda. Guias e agências com preços e serviços tabelados. Materiais de merchandising disponíveis em hotéis. Agentes de viagem bem informados que auxiliam na venda dos produtos. Vendas: Comercialização do produto no exterior via agências e receptivos. Agências, guias e hotéis treinados para vender o produto turístico.	Transporte integrando: hotéis/albergues - base do voo duplo - rampa de decolagem - pontos turísticos. Call center para atendimento dos clientes. Central de comando de operações integrada com pilotos, motoristas e passageiros informando em tempo real a possibilidade de realização da atividade de acordo com as condições meteorológicas.	Gestão profissional. Incluindo controle e monitoramento da operação por profissionais capacitados. Planejamento estratégico guiando as ações de mercado. Controle de receita e de custos operacionais, aumentando a rentabilidade da operação. Plano de carreira para os funcionários e investimento constante na capacitação da equipe. O empresário coordena a operação através de gestores de negócios, mas deixa de ser a única peça que move a empresa.
Nível 3 Intermediário Superior	Desenvolvimento de uma linha de produtos relacionados a atividade a partir de pesquisas informais	Marketing: A empresa possui estratégia de marketing desenvolvida e comunicação direcionada por canal de venda (hotéis, albergues, agências e guias). Vendas: Montagem de uma equipe de vendas	Transporte terceirizado e exclusivo da empresa operadora. Secretaria responsável pelo atendimento dos clientes. O empresário coordena a logística de operação	Existe um controle gerencial monitorando a operação (vendas, evolução do preço médio, rentabilidade, evolução dos canais de vendas e outras). Criação de metas mensais para performance. As ações de mercado estão baseadas no planejamento estratégico. Início de uma atenção maior ao lado humano da organização e da estrutura formal
Nível 2 Intermediário	Desenvolvimento de produtos adicionais a fim de incrementar as vendas. Por exemplo, camisas, bonés, chaveiros, canecas e outros itens.	Marketing: Desenvolvimento de folhetos, criação de marca e site na internet. Vendas: Realizada direta entre o profissional autônomo e o cliente no local da atividade.	Utilização de taxistas para transporte dos passageiros. O empresário acumula a função de gestor logístico e atendimento ao cliente	Início de um controle gerencial, mas ainda não existe planejamento estratégico baseado nas informações. Piloto = Empresa. Não existe distinção das duas entidades, pessoa física e pessoa jurídica.
Nível 1 Básico	A atividade turística é o único produto comercializado	Marketing: Esforço de marketing amador. A empresa não possui materiais de comunicação nem mesmo uma marca própria. Vendas: Realizada direta entre o profissional autônomo e o cliente no local da atividade.	O empresário pessoalmente efetua o transporte dos clientes. A área de pouso é o escritório da empresa.	Controles gerenciais amadores. O empresário não sabe quanto fatura, qual o preço médio, não conhece o tamanho do mercado e sua participação. O gestor do negócio é o próprio empresário e este cuida de todas as funções gerenciais, desde contratação, motivação dos funcionários até a gestão da operação.

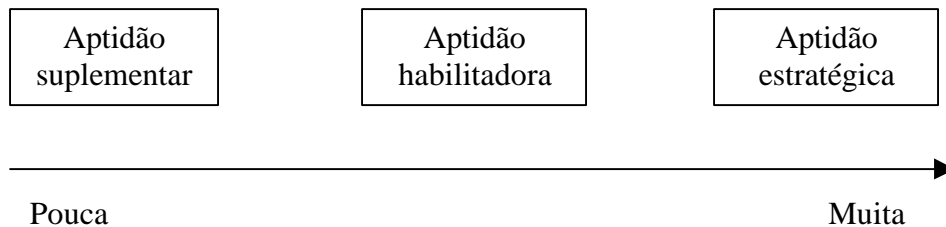
Fonte: Elaboração própria do autor

Especificando-se os níveis das funções técnico-organizacionais descritas na estrutura temos:

- (1) Nível de competência básica: Neste nível, estão as competências mais básicas em que a empresa executa suas atividades. Um exemplo, quando o próprio empresário realizando o transporte dos passageiros e também o voo duplo de asa delta. Este nível caracteriza o início da operação da empresa.
- (2) Nível de competência intermediária: As competências deste nível continuam relacionadas ao caráter amador no desenvolvimento da atividade, no entanto elementos de sofisticação começam a surgir, como por exemplo, o desenvolvimento de materiais de marketing e a criação de uma marca que identifique a empresa no mercado.
- (3) Nível intermediário superior: A empresa alcança este nível quando além das competências replicáveis, inicia um processo de acumulação de competências exclusivas, ou seja, àquelas que são difíceis de serem copiadas pelas concorrentes. Por exemplo, empresas que desenvolvem sistemas gerenciais que monitoram a atividade auxiliando no desenvolvimento de estratégias de vendas.
- (4) Nível avançado: As competências neste nível estão ligadas a acumulação de competências exclusivas da empresa, como por exemplo, o desenvolvimento contínuo de novos produtos a partir de pesquisas focadas com os clientes.

É importante lembrar que a literatura sobre competências em empresas contém ainda uma perspectiva similar a de Figueiredo (2001) em termos de distinção entre competências rotineiras (fáceis de serem copiadas) e competências inovadoras (difícilmente imitadas). Por exemplo, Leonard Barton (1998) distingue competências (aptidões) suplementares e habilitadoras de competências (aptidões) estratégicas ou inovadoras conforme Figura 3.1.

Figura 3.1 Importância das aptidões tecnológicas estratégicas

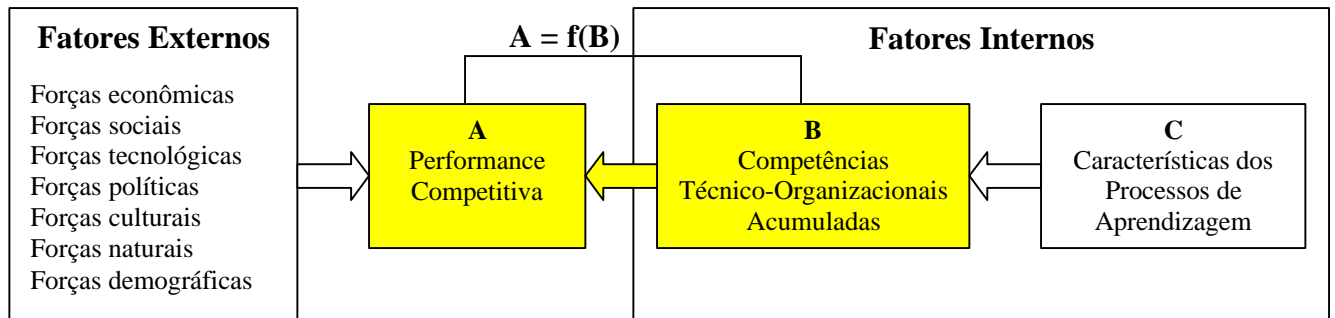


Fonte: Leonard Barton (1995)

Os procedimentos e as adaptações para o serviço de vôo duplo de asa delta estão descritos no Capítulo 5. No Capítulo 6, a estrutura será aplicada às empresas da amostra. Com isso será possível identificar os tipos e níveis de competências técnico-organizacionais acumuladas para cada uma das quatro funções descritas no modelo.

3.3 MODELO ANALÍTICO DA DISSERTAÇÃO

A fim de compreender a performance competitiva das empresas seguidoras a partir das competências técnico-organizacionais acumuladas, utilizamos o modelo analítico apresentado na Figura 3.2. O modelo analítico utilizado neste estudo enfoca performance competitiva (variável A) em função das competências técnico-organizacionais acumuladas (variável B) em empresas seguidoras de mercado conforme ilustra a Figura 3.2.

Figura 3.2 Modelo analítico da dissertação

Fonte: Elaboração própria do autor

As características dos processos de aprendizagem (variável C) podem afetar significativamente a maneira como a empresa desenvolve e acumula suas competências técnico-organizacionais (Figueiredo, 2001). Porém, essa questão está fora do escopo deste estudo. Esta dissertação reconhece que além das competências técnico-organizacionais acumuladas, os fatores externos ao ambiente da empresa possuem alto grau de influência sobre a performance competitiva (Porter, 1996). Estes fatores são políticas econômicas, novas tecnologias desenvolvidas, aspectos culturais, fenômenos naturais, interesses políticos. Porém, estes fatores estão fora do escopo deste trabalho.

CAPÍTULO 4

CONTEXTO EMPÍRICO DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo caracterizar as empresas que serão alvo deste estudo e examinar o contexto em que elas estão inseridas. O capítulo está organizado em três Seções. A Seção 4.1 comenta a importância do turismo de aventura na indústria do turismo. A Seção 4.2 descreve a atividade do vôo duplo no Rio de Janeiro. Por fim, a Seção 4.3 caracteriza as três empresas alvo deste estudo.

4.1 CONTEXTO DO SEGMENTO DE AVENTURA NA INDÚSTRIA DO TURISMO: BREVES COMENTÁRIOS

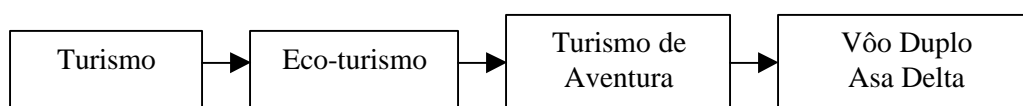
Considerado como um dos principais setores da economia em promover o desenvolvimento sócio-econômico no contexto local e regional, o turismo ganha espaço e importância a cada dia. A Organização Mundial do Turismo (OMT), em estudo realizado em 2002, dimensionou o crescimento do número de turistas internacionais em todo o mundo. Em 1950 eram apenas 25 milhões de turistas internacionais, enquanto que em 2002 este número alcançou a marca de 700 milhões, correspondendo uma média de crescimento anual de 6,6% ao ano. Segundo a mesma organização, a projeção para 2010 é de 1 bilhão de turistas internacionais no mundo.

No Brasil, o turismo também cresceu. Em 2003, vieram ao Brasil 4,1 milhões de estrangeiros, 8,12% a mais do que o registrado em 2002. A meta é chegar a 2007 com uma entrada de 9 milhões de estrangeiros por ano. Se isso acontecer, o volume dos gastos desses visitantes será de aproximadamente US\$ 8 bilhões - o que colocará a atividade em destaque na captação de divisas estrangeiras. De acordo com a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), 77,61% das viagens realizadas com destino ao Brasil, estão associadas ao turismo. Deste total, 40% das viagens estão relacionadas com visitas em áreas de conservação, incluindo parques, trilhas, cachoeiras, fazendas, florestas e santuários

ecológicos. Neste contexto destaca-se o eco-turismo. Esta modalidade tem como motivação principal viajar para áreas naturais, pouco modificadas e livres de contaminação, com o objetivo específico de estudar, admirar e desfrutar ativamente suas paisagens, plantas e animais silvestres, assim como das manifestações culturais existentes nessas áreas (Ceballos Lascurian, 1995).

Assim, o turismo de aventura aparece como variante do eco-turismo e se destaca por ser aquele programa que se desenvolve em contato com a natureza requerendo esforço físico, assumindo a conotação de desafio e envolvendo expedições em áreas acidentadas e viagens arrojadas e imprevistas (Pellegrini Filho, 2000). De acordo com a EMBRATUR, turismo de aventura “é a atividade turística que pressupõe uma programação participativa, em que o turista passa a ser protagonista, envolvendo diferenciados níveis de risco e imprevistos. Caracteriza-se por viagens em que predominam a busca do desconhecido, o desafio físico, a conquista de acidentes geomorfológicos e esportes assemelhados (EMBRATUR, s.d.). Estima-se que em 1998, o turismo de aventura tenha rendido US\$ 8 bilhões em vendas globais (Pellegrini Filho, 2000). O voo duplo de asa delta, alvo deste estudo, é uma atividade turística inserida no segmento de turismo de aventura conforme nos demonstra o quadro abaixo.

Figura 4.1. Posicionamento da atividade de voo duplo no segmento do turismo



Fonte: Elaboração própria do autor

4.2. ATIVIDADE DO VÔO DUPLO NO RIO DE JANEIRO

Surgido no Rio de Janeiro no final da década de 1970 através do pioneirismo de um piloto chamado Casimiro Klonowski, o voo duplo de asa delta é uma atividade em crescimento, chega hoje a marca de 20.000 passageiros por ano (RJ) sendo a maior operação de voo

duplo do mundo. Este resultado foi alcançado devido ao esforço das empresas operadoras e também ao ambiente natural propício.

São três fatores que contribuem para o sucesso comercial do vôo duplo de asa delta no Rio de Janeiro. Primeiro, a favorável condição de vento e o baixo índice pluviométrico da cidade proporcionam uma média anual de 20 dias de vôos propícios por mês. Enquanto em países Europeus esta média cai devido ao longo período de inverno. Segundo, em nível internacional é raro que se tenha uma rampa em uma capital, principalmente como é o Rio de Janeiro, uma cidade turística. Geralmente a prática do vôo duplo se dá em áreas afastadas dos grandes centros devido a necessidade de espaço físico para o pouso. Por fim, mais raras ainda são as rampas construídas dentro de uma floresta e com pouso na praia. Este contraste proporcionado pela Floresta da Tijuca e a Praia do São Conrado contribuem para o sucesso comercial da atividade turística.

Apesar da contribuição natural oferecida pelo Rio de Janeiro, o alcance deste resultado foi lento e levou quase três décadas para se solidificar. No início em 1978 quando foi realizado o primeiro vôo duplo por Casimiro Klonowski, a experiência era vista por como uma atividade de alto risco. Transformar esta imagem negativa em um produto seguro, capaz de ser comercializado por agências de turismo de todo o mundo foi o resultado do esforço de um pioneiro e a capacidade comercial dos seguidores que surgiram ao longo do tempo.

Tabela 4.1: Evolução cronológica do vôo duplo de asa delta no Rio de Janeiro.

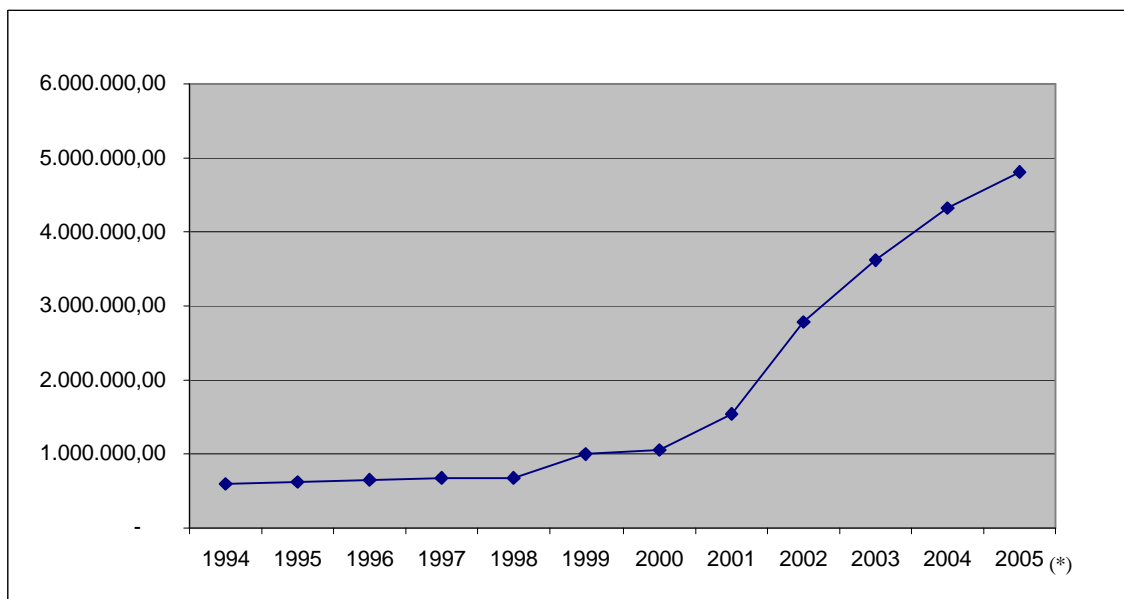
Ano	Concorrentes	Comentários
1978	Apenas o pioneiro explorava o mercado	Primeiro vôo duplo realizado em 1978
1982-1984	Apenas o pioneiro explorava o mercado	Após matéria com Gloria Maria (Globo) e visibilidade na mídia a atividade começa a crescer
1984 – 2000	Pioneiro e 4 Empresas Seguidoras	Entrada de novos concorrência Em 1990 o pioneiro se afasta do mercado
2000 – 2003	10 empresas no mercado	Em 2003 ocorre o 1º acidente fatal com passageiro, mudança dos procedimentos de segurança e restrição para entrada de novos concorrentes

Fonte: Derivado do trabalho de campo

O avanço no volume dos vôos ocorreu em dois momentos, primeiro na metade da década de 1980 com a entrada dos primeiros concorrentes, no segundo momento, a partir de 2000 com o amadurecimento do mercado e desenvolvimento de novos canais de vendas. Os novos entrantes evoluíram a forma de comercialização do produto, fazendo com que a base de clientes aumentasse de forma exponencial. A atividade que antes era contratada apenas por aventureiros, passou a ser vista na opinião de um piloto, como “uma atividade turística em um dos cartões postais da Cidade Maravilhosa”.

Através de um contato direto com os canais de venda e reforço da atividade nos meios de comunicação, os novos concorrentes imprimiram um novo ritmo ao crescimento do produto. Em 1994 o somatório do faturamento das empresas foi de R\$625.000 mil onde foram realizados 6.000 vôos. Este número cresceu a uma média geométrica anual de 11,6% nos últimos 10 anos e em 2004 foram realizados 18.200 vôos gerando faturamento de R\$4,3 milhões. Para 2005 a previsão é de que o setor alcance a marca de 20.000 vôos, gerando faturamento acima de R\$4,8 milhões conforme ilustrado na Figura 4.2.

Figura 4.2. Evolução do faturamento do setor de vôo duplo 1994-2005 (em mil Reais)



Fonte: Derivado do trabalho de campo

Nota: * previsão

Embora existam diferenças no nível de serviço prestado, as empresas operam dentro de uma logística muito semelhante, ou seja, um novo entrante no mercado facilmente copia o *modus operandi* daquelas empresas que já estão a mais tempo no mercado. Até 2003 a única barreira de entrada era a obrigatoriedade do piloto ser experiente e capaz de realizar voo duplo, ou seja, uma fraca barreira de entrada para novos concorrentes. Em Novembro de 2003 ocorreu o primeiro e único acidente fatal envolvendo um passageiro. Após este acidente a Associação de Voo Livre do Rio de Janeiro (AVLRJ) passou a interferir no controle de pilotos e vem realizando um controle rígido na manutenção dos equipamentos.

Atualmente o número de pilotos é limitado, não havendo novos entrantes por determinação da AVLRJ, com isso o mercado passou a ser fechado para as empresas que hoje operam no Rio de Janeiro. No total são 10 empresas e 40 operadores independentes que atuam no setor de voo duplo de asa delta. As empresas por apresentarem estruturas profissionais e maior nível de serviço trabalham com os principais clientes como hotéis, agências e guias turísticos. Os operadores independentes trabalham com os turistas que chegam à área de pouso de asa delta na praia do São Conrado.

4.2.1 CANAIS DE VENDAS

A concorrência pelo mercado de voo duplo é acirrada, onde as empresas procuram conquistar suas posições nos canais de comercialização. Os principais canais de vendas são os hotéis, albergues, guias de turismo, agências de turismo e a venda direta realizada pelas empresas operadoras.

No início da atividade em 1980 as vendas eram realizadas na praia do São Conrado e o piloto era o vendedor do seu produto. Com a entrada de novas empresas e a profissionalização da atividade, as empresas começaram a desenvolver a comercialização do voo nos hotéis e agências de turismo. Este trabalho junto aos canais de vendas vem sendo desenvolvido até hoje, sendo que a concorrência aumentou gerando maiores

comissões aos canais e queda da lealdade dos clientes com as empresas operadoras. As grandes cadeias hoteleiras são ainda o alvo das principais empresas de vôo livre, mas a alta rotatividade dos recepcionistas dos hotéis gera um efeito de canibalização entre as empresas que competem neste mercado.

Para fugir deste mercado agressivo e pouco leal, algumas empresas vem optando por trabalhar canais como os albergues. Este canal de venda vem ganhando importância no cenário turístico carioca. O número de Albergues na cidade vem crescendo exponencialmente. Na década de 90 havia apenas um albergue da cadeia Hosteling International. Hoje a cidade conta com mais de 50 albergues distribuídos por toda a cidade. Segundo a Federação Internacional de Albergues da Juventude, o alberguista estrangeiro tem de 20 a 25 anos, vem das Américas ou da Europa. Tanto homens quanto mulheres frequentam os albergues. Em sua maioria, estes viajantes procuram baixos preços de hospedagem a fim de poder passear e realizar as atividades disponíveis no país de destino. O alberguista poupa na hospedagem, mas é capaz de gastar muito em atividades que ele(a) julgam “imperdíveis”, como saltar de paraquedas, fazer *bungee jump* (saltos em queda livre) ou vôos de asa delta.

Por ser exatamente o perfil do cliente do vôo de asa delta que os albergues vem sendo disputados pelas empresas operadoras. A grande vantagem do albergue se deve ao fato do proprietário estar sempre próximo ao negócio, o que gera um relacionamento de longo prazo entre a empresa operadora de vôo duplo e o albergue. Os contratos firmados entre as partes normalmente são de longo prazo, diferente dos hotéis que são suscetíveis a mudanças a cada visita da concorrência.

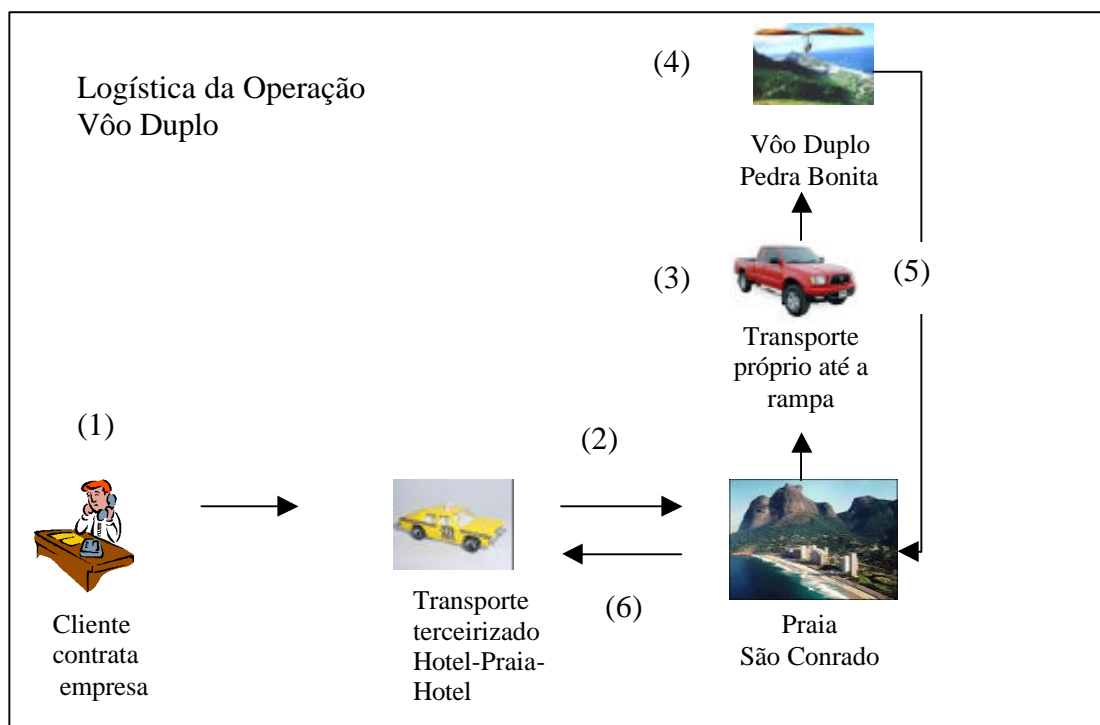
As agências de viagens também são foco de disputa entre as empresas operadoras de vôo livre, pois são elas que recebem grupos de incentivo das grandes multinacionais. Estes grupos são em sua maioria, formados por executivos de vendas que foram premiados com viagem ao exterior. Somente no primeiro trimestre de 2005, devido a catástrofe do tsunami que afetou a Ásia, foram nove grupos de incentivo que vieram ao Rio de Janeiro, representando um total de 400 passageiros de asa delta.

4.2.2 LOGÍSTICA DE OPERAÇÃO

As 10 empresas que operam vôo duplo de asa delta apresentam logística de operação muito semelhante que pode ser representada conforme Figura 4.3.

- 1) O cliente liga para a empresa operadora de vôo duplo e agenda seu vôo.
- 2) Um carro terceirizado busca o passageiro no hotel e o leva até a área de pouso onde este recebe todas as instruções necessárias.
- 3) Um carro da empresa efetua o transporte do passageiro até a rampa de decolagem.
- 4) O instrutor de vôo duplo treina o passageiro e decola com o passageiro de 525 metros (Pedra Bonita) e pousa na praia do São Conrado.
- 5) O motorista da empresa de vôo duplo desce da rampa para a área de pouso o carro que subiu com o passageiro.
- 6) O motorista terceirizado regressa com o passageiro até o seu hotel de onde partiu.

Figura 4.3. Representação gráfica da logística de operação de vôo duplo



Fonte: Elaboração própria do autor

Este modelo operacional é aplicado pelas principais empresas de vôo duplo, não representando desta forma uma competência exclusiva. A logística de operação não evoluiu nos últimos anos embora o transporte seja um dos principais custos que reduzem a rentabilidade das empresas operadoras.

Esta seção apresentou em linhas gerais a trajetória da atividade de vôo duplo, um produto turístico criado 1978 pelo empresário Casimiro Klonowski e desenvolvido ao longo do tempo por diversas empresas seguidoras de mercado. A atividade que surgiu a partir da idéia de uma empresa pioneira vem crescendo ao longo dos anos e representou em 2004 um faturamento de R\$4,3 milhões.

CAPÍTULO 5

DESENHO E MÉTODOS DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo apresenta o desenho e o método usado neste estudo. O Capítulo está dividido em 4 Seções. A Seção 5.1 apresenta as questões da dissertação; a Seção 5.2, o panorama das empresas estudadas; a Seção 5.3 apresenta o método de estudo e a unidade de análise. Por fim, a Seção 5.4, apresenta a estrutura para competências técnico-organizacionais.

5.1 ELEMENTOS CHAVE DO DESENHO DA DISSERTAÇÃO

5.1.1 QUESTÕES DA DISSERTAÇÃO

Esse trabalho foi estruturado para responder as seguintes questões:

- (i) Quais os tipos e níveis de competências técnico-organizacionais construídas ao longo do tempo em três empresas seguidoras de mercado no segmento de turismo de aventura no Rio de Janeiro?
- (ii) Até que ponto as competências acumuladas nessas empresas têm influenciado a performance competitiva destas empresas?

5.1.2 TIPOS E FONTES DE EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Para examinar as questões a serem respondidas pelo trabalho foram necessárias informações primárias tanto qualitativas quanto quantitativas. As informações qualitativas tratam da descrição das competências técnico-organizacionais acumuladas para as funções produto, marketing & vendas, infra-estrutura & processos operacionais e sistema gerencial. Essas informações foram obtidas com base no uso dos seguintes instrumentos de pesquisa: entrevistas, observação direta e análise de documentos das empresas.

As informações quantitativas estavam relacionadas diretamente aos indicadores de performance. Esses indicadores, que serão apresentados no Capítulo 7, foram escolhidos em função de sua importância, como índices que identificam o setor em estudo. O conjunto de indicadores escolhidos e a validade de sua aplicação para o estudo em questão foram validados pelos empresários das empresas da amostra.

As informações e dados utilizados no estudo de caso foram coletados entre maio e julho de 2005. Os dados foram coletados em fontes múltiplas e complementares. As principais fontes de informação utilizadas foram relacionadas na Tabela 5.1.

Tabela 5.1.: Fontes de dados para coleta de evidências nas empresas operadoras de vôo duplo

Fontes de Informação	Resumo dos Métodos Utilizados
Entrevistas Formais	Entrevistas não estruturadas Entrevistas semi estruturadas
Documentação	Registro em arquivos Informações e dados contidos na internet
Observação Direta	Observação das empresas em operação

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

O critério-chave usado nesta dissertação para a composição da amostra foi o da amostra proposital – ou intencional (Patton, 1990). A amostra intencional permite a seleção de casos ricos em evidências que são centrais para o propósito do estudo. As empresas estudadas estarão representando um universo maior, formado por 10 empresas e 40 operadores autônomos que operam a atividade de vôo duplo na cidade do Rio de Janeiro. Para efeito de análise foram selecionadas 2 empresas (Empresas B e D) e um piloto autônomo (Empresa C). Embora o piloto autônomo não seja uma empresa, a fim de simplificar a nomenclatura chamaremos o piloto autônomo de Empresa C. Desta forma, a amostra é formada por 3 empresas (B, C e D) que somadas representaram 18% do Faturamento do setor em 2005.

Conforme descrito no Capítulo 4, a Empresa A (pioneira) servirá como referência em alguns momentos, mas devido à falta de dados para análise, a Empresa Pioneira não está contida na amostra.

5.1.4. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

5.1.4.1 ENTREVISTAS

A partir da revisão da literatura foram construídos os roteiros de entrevista com os presidentes das empresas operadoras de vôo duplo. Por meio de entrevista pessoal e individual, um pré-teste foi realizado com um empresário de uma empresa que estava fora da amostra. O pré-teste teve caráter de estudo piloto, que, de acordo com Yin (2001), auxilia o pesquisador a determinar a unidade de análise apropriada, a refinar o instrumento de coleta de dados, e/ou familiarizar o pesquisador com o fenômeno. Após o pré-teste foi elaborado um protocolo para os estudos de casos múltiplos. Foram entrevistados três empresários que dirigem as empresas da amostra.

A partir da elaboração do roteiro, foram realizadas entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas. Nas entrevistas não-estruturadas os entrevistados responderam sobre fatos, dando sua opinião e pontos de vista. Nas entrevistas semi-estruturadas, buscou-se focar assuntos determinados para ratificar certos fatos, visando encontrar ou selecionar respostas entre alternativas específicas, como proposto por Easterby-Smith et. Al. (1999). Entretanto, questões abertas também foram feitas nestas entrevistas.

Os entrevistados compartilharam como suas empresas desenvolveram competências técnico-organizacionais e se adaptaram às mudanças do mercado. Nestas entrevistas procurou-se compreender a trajetória de acumulação das competências. Durante as entrevistas as informações foram anotadas de forma abreviada. Em algumas oportunidades os entrevistados rascunharam organograma, esquemas, figuras que foram coletadas. Depois de cada entrevista mais notas ou detalhes, que não puderam ser anotados durante a

entrevista, foram incluídas nas transcrições. Todas essas informações foram organizadas em forma de texto que foram apresentadas pessoalmente aos entrevistados para validação e confirmação dos dados e informações. Em alguns casos, foi realizada uma segunda entrevista com a finalidade de ratificar dados ou ainda para coletar informações adicionais.

5.1.4.2 OBSERVAÇÃO DIRETA

Através de observação direta das empresas foram coletadas informações sobre processos, práticas de mercado, estratégias etc. O autor deste trabalho é sócio de uma das empresas da amostra desde 2002. Desta forma o acesso completo aos dados da empresa foi facilitado. A observação direta também permitiu o levantamento de dados sobre as operações das empresas concorrentes, o que foi útil para o aprofundamento da compreensão deste setor.

5.1.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A estratégia adotada foi uma comparação direta entre as competências técnico-organizacionais acumuladas nas 3 empresas e entre seus resultados de performance competitiva. A partir desta comparação, houve a identificação dos pontos que respondem às questões propostas na dissertação.

As informações coletadas foram organizadas de tal modo que permitiram, em primeiro plano, montar um relatório preliminar com base nas entrevistas e informações prestadas pelos presidentes das empresas operadoras de voo duplo para a estruturação do Capítulo 6 desta dissertação. Esse Capítulo concentrou-se nas trajetórias de acumulação de competências técnico-organizacionais das empresas da amostra. Tais competências foram descritas na Tabela 3.2 em tipos e níveis.

Quando finalizada a descrição das competências técnico-organizacionais acumuladas nas empresas da amostra, seu texto (conforme apresentado no Capítulo 6) foi enviado para os empresários que validaram as informações neles contidas.

No que se refere a parte quantitativa, os indicadores de performance foram tabulados e confrontado entre as empresas. Para um melhor entendimento, os quatro indicadores de performance apresentados no Capítulo 7 desta dissertação, foram agrupados em medidas de desempenho. Tais medidas são relacionados à faturamento, número de clientes, *market share* e abrangência da linha de produto. A análise dos indicadores de performance foi validada por um especialista em planejamento estratégico.

Por fim, os indicadores de performance (Capítulo 7) foram confrontados com os relatos de acumulação de competências (Capítulo 6) para estabelecer possíveis semelhanças e diferenças. A partir da análise de gráficos, tabelas e textos, o Capítulo 8 apresenta as evidências contidas no estudo das 3 empresas seguidoras de mercado.

5.2 PANORAMA DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Nesta seção faremos um breve descritivo das empresas deste estudo (Empresas B, C e D).

5.2.1 EMPRESA B

Fundada em 1984 a Empresa B completou em 2005, 21 anos no mercado. O empresário e fundador da Empresa B percebeu desde o início a oportunidade, mas aguardou com cautela para ingressar neste mercado. Esperou que o produto fosse comercialmente bem sucedido, reduzindo desta forma o risco operacional e evitando gastos em desenvolvimento.

Embora o produto turístico estivesse disponível na década de 80, o mercado não tinha informação sobre o voo duplo, isso obrigou a Empresa B desenvolver competências comerciais. O primeiro trabalho desenvolvido pela Empresa B focava os guias de turismo. Na época o empresário voou de graça com mais de 300 guias a fim de que estes experimentassem o produto. Com esta ação, as agências e guias começaram a comercializar a atividade e incluir no roteiro de passeios. Outras ações criativas como a montagem de asa delta na feira de artesanato de Copacabana, vôos em canais de televisão e parcerias com os principais hotéis da cidade fizeram da Empresa B líder de mercado no primeiro ano.

No início de sua operação, a Empresa B teve um grande crescimento e sólida participação de mercado. Somado a isso seu fundador foi campeão brasileiro de parapente, o que permitiu exposição na mídia, participando de programas nas principais emissoras de televisão. Esta competência exclusiva lhe fornecia uma vantagem competitiva à medida que conseguia atrair novos clientes e parceiros para consolidação da empresa.

Na década de 90, o mercado sofreu grande mudança com um aumento da concorrência, afetando diretamente a Empresa B que deixou de ter um crescimento exponencial como nos anos anteriores. Mesmo assim esta empresa ainda desenvolveu um novo canal de vendas, as tripulações da KLM e Lufthansa que se hospedavam no Hotel Intercontinental, próximo a rampa de voo livre. Com este novo canal de vendas e somado ao trabalho com os guias e agências, a Empresa B manteve uma posição de destaque, embora não tenha conseguido acompanhar o crescimento do mercado.

No final da década de 90 e início de 2000 o cenário do voo duplo havia mudado, os preços começaram a cair, as empresas concorrentes passaram a conquistar guias e hotéis através de comissões mais elevadas. Aos poucos a Empresa B foi diminuindo sua participação. As competências exclusivas da empresa não eram suficientes para garantir a longevidade da empresa nos níveis desejáveis pelo seu fundador.

Em 2003, o empresário a frente da Empresa B convidou um executivo de uma multinacional e também piloto de asa delta para ser sócio na Empresa B. O empresário

procurou, através desta nova estrutura societária, desenvolver competências gerenciais necessárias para o crescimento da Empresa B. Até então, a empresa não tinha marca, site na internet, camisa ou folheto de divulgação. Também não havia controle financeiro ou planejamento estratégico, as ações eram tomadas através do bom senso do empresário e os resultados não eram mensurados. A partir de 2003 a Empresa B vem desenvolvendo internamente tais competências conforme será apresentado nas próximas seções.

5.2.2 EMPRESA C

No setor de voo duplo de asa delta existem 40 pilotos que são “operadores autônomos”. Estes pilotos não se estruturaram como empresas, ficam na praia do São Conrado aguardando a chegada dos turistas para que possam vender seu serviço.

A Empresa C é parte deste grupo de 40 operadores que se caracteriza pelo nível básico e primitivo que realizam suas atividades comerciais. Além do despreparo no trato com o turista, a Empresa C também não possui material impresso e tão pouco fala um idioma estrangeiro. Do ponto de vista antropológico é um personagem interessante, pois mesmo estando na atividade por duas décadas este profissional não acumulou competências gerenciais, mesmo sendo seguidor de mercado e tendo acesso às práticas de outras empresas. Suas competências são puramente técnicas e facilmente replicáveis pelos demais.

O mercado disputado pela Empresa C consiste em uma “caçada diária” pelo turista que chega a praia do São Conrado. Os operadores autônomos ficam parados nas esquinas aguardando taxistas, guias turísticos ou turistas em trânsito para então abordá-los. A ética que impera entre estes operadores é muito peculiar, muitas vezes questionável. Não é incomum testemunhar um profissional tomando o passageiro do outro por meios escusos. Por isso o grau de concorrência vivido diariamente pela Empresa C é elevado e desgastante.

A Empresa C, embora tenha realizado vôos duplos antes da Empresa B, só iniciou sua atividade comercial a partir de 1985. Mesmo possuindo a competência técnica para executar a atividade, a Empresa C tardou a entrar no mercado. Na década de 80, poucos

pilotos operavam e a informalidade permitia que pequenas ações de marketing gerassem grandes resultados. Mesmo assim, a empresa seguidora despreparada não conseguiu capturar a oportunidade gerada pela falta de concorrência.

A partir de 1990, com o aumento da concorrência, a Empresa C se beneficiou do marketing realizado pelos novos entrantes. À medida que o mercado crescia, mais turistas visitavam a praia do São Conrado, beneficiando a Empresa C. A partir de 2000 as empresas líderes, devido ao aumento da demanda começaram a contratar a Empresa C em momentos críticos, quando a curva de demanda superava a curva de oferta de pilotos.

Desta forma a Empresa C vem sobrevivendo nos últimos anos através da venda do serviço na área de pouso e através da sua contratação pelas demais empresas. Estas duas formas de captação fazem da sua margem de lucro ser reduzida. Devido à elevada concorrência na área de pouso e somado a baixa diferenciação do serviço prestado, a empresa em questão opera com baixo preço. Quando é contratada por outras empresas para efetuar um serviço, a Empresa C novamente recebe um valor reduzido.

5.2.3 EMPRESA D

Fundada em 2003 esta empresa possui dois anos e meio no setor de vôo duplo delta no Rio de Janeiro. Por ter sido a última a entrar no mercado, a Empresa D beneficiou-se do caminho aberto pelas empresas antecessoras. Os processos operacionais, por exemplo, foram copiados das empresas líderes. Com isso esta empresa reduziu seu risco e aplicou as práticas bem sucedidas, descartando àquelas que não deram resultado positivo.

O empresário e fundador da empresa possui uma série de competências gerenciais, sendo proprietário de um hotel, além de possuir outros investimentos no Brasil e no exterior. Segundo o estudo, tais competências podem ter contribuído para o rápido crescimento da empresa apesar do seu reduzido tempo de mercado quando comparado com as demais empresas da amostra.

No primeiro ano de operação a empresa possuía um planejamento estratégico e focou seus esforços em canais de vendas pouco explorados pelas demais empresas. A Empresa D descobriu através de levantamento junto ao mercado que o público gay, por exemplo, não estava sendo explorado. Uma ação de marketing neste segmento garantiu à empresa um contrato com agência de viagem especializada neste segmento de mercado gerando grupos de 40 a 60 passageiros durante o período de Carnaval.

No que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, a Empresa D foi pioneira ao lançar a filmagem do vôo com uma câmera de DVD acoplada a asa. Esta tecnologia revolucionou o vôo duplo, principalmente no que se refere à margem de lucro gerada a partir da comercialização de vôos filmados. No entanto este produto foi prontamente copiado pelas empresas concorrentes, não garantindo um diferencial da Empresa D frente às demais.

A Empresa D também desenvolveu uma nova forma de comercialização do serviço de vôo duplo através de um stand móvel de vendas que fica localizado em pontos turísticos estratégicos. Esta modalidade é um aperfeiçoamento da prática realizada pela Empresa B na década de 80. Naquela época o empresário da Empresa B comercializava vôos na praia de Copacabana utilizando como stand uma asa delta real.

A partir de 2004 a Empresa D montou uma parceria com a Empresa B, onde as 2 empresas operavam em conjunto o stand móvel de vendas. Durante a alta temporada esta parceria se estendeu a toda parte logística de transporte, agendamento de vôos e recepção dos clientes. Quando o número de clientes aumenta a uma razão exponencial, as empresas operam com uma estrutura mais complexa que envolve secretária, sistema de transporte integrado com os hotéis, albergues e agências e central de reservas. Na baixa temporada as Empresas B e D continuam parceiras, mas não dividem o espaço físico ou os custos operacionais.

5.2.4 RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESAS DA AMOSTRA

As Empresas B e C foram fundadas em 1984 e 1985 respectivamente. Estas empresas seguiram os passos da Empresa A que foi a pioneira do mercado, lançando o produto em 1980. Durante os primeiros anos de operação a Empresa B suplantou a Empresa A e manteve a liderança de mercado durante os seis anos seguintes. A Empresa D por sua vez foi a última a entrar no mercado, entretanto apresentou uma evolução acelerada. O resumo das empresas com suas características e resultados esta ilustrado na Tabela 4.2.

Tabela 5.2. Resumo das características e resultados das empresas da amostra

	Ano Fundação	Características	Resultado
Empresa A (não será estuda)	1978	Desenvolveu o conceito e lançou o serviço. Líder de mercado durante quatro anos enquanto não haviam empresas concorrentes.	Colheu os frutos do pioneirismo durante 12 anos, mas saiu do mercado em 1990 quando aumentou o número de empresas concorrentes.
Empresa B	1984	Entrou no mercado tão logo o serviço demonstrou sucesso empresarial em 1984	Líder de mercado de 1984 a 1990. A empresa B quase saiu do mercado em 2002 quando perdeu participação para as empresas concorrentes. Se re-estruturou no último trimestre de 2002 e hoje divide a liderança de mercado com uma empresa concorrente
Empresa C	1985	Neste mercado existem 40 pilotos autônomos. Para efeito de estudo foi selecionado um piloto autônomo que será considerado Empresa C.	Embora pratique uma política de preço baixo, não consegue ganhar mercado e seu crescimento está atrelado ao crescimento do mercado.
Empresa D	2003	Entrou tardiamente no mercado se beneficiando do desenvolvimento do serviço e crescimento do mercado	Crescimento acelerado no mercado.

Fonte: Elaboração própria do autor

As empresas da amostra possuem trajetórias muito distintas conforme demonstrado na Tabela 4.2, enquanto a Empresas C manteve um nível muito básico na gestão das suas

atividades, podemos perceber que a Empresa B se desenvolveu gerencialmente, aumentando o seu nível de competências técnico-organizacionais. A Empresa D por sua vez, por já ter acumulado competências em outras atividades, parece se desenvolver com maior velocidade. Estas questões serão examinadas Capítulo 8 desta dissertação.

5.3 MÉTODO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

O presente estudo baseia-se estudo de casos múltiplos. Este método caracteriza-se como uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001). Neste sentido, Yin (2001) argumenta que o estudo de caso é mais apropriado para estudos exploratórios onde se busca responder questões do tipo “como” e “por que” (Yin, 2001).

Subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos está a lógica da replicação, ou seja, cada caso foi cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica). Em função de se tratar de uma análise contemporânea, optou-se pela metodologia de estudo de caso nesta dissertação.

O estudo proposto terá como unidade de análise a acumulação das competências técnico-organizacionais em três empresas que operam no setor de vôo duplo de asa delta na cidade do Rio de Janeiro no período de 1984 a 2005.

O critério de escolha dessas empresas está associado:

- (1) à possibilidade de acesso às fontes de informações necessárias para execução do estudo;
- (2) ao fato das empresas apresentarem características que se necessitava para desenvolver as questões a serem pesquisadas;

5.4 MODELO PARA EXAME DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS

Esse modelo é adaptado de Figueiredo (2001). Essa estrutura descreve as funções tecnológicas em tipos e níveis, e foi adaptada, aqui, para descrever as competências técnico-organizacionais no segmento de turismo de aventura.

Para o desenvolvimento desse modelo analítico foi necessário realizar entrevistas-piloto entre fevereiro e abril de 2005 com o objetivo de coletar e consolidar informações sobre as atividades das empresas da amostra. Essas entrevistas foram realizadas com os três empresários que estão à frente das empresas. A partir das informações coletadas, os dados foram tabulados, buscando-se distribuí-los adequadamente de acordo com o modelo analítico. A versão preliminar da estrutura foi submetida aos entrevistados para comentários, sofrendo assim alguns ajustes em diferentes momentos. Fez-se ainda uma validação da estrutura por três profissionais da área e também da indústria de turismo.

CAPÍTULO 6

ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Este capítulo descreve a trajetória das empresas estudadas e como estas acumularam competências. O capítulo está dividido em três seções. A Seção 6.1 descreve a acumulação de competências para o período de 1984 a 2002 quando os seguidores entraram no mercado. A Seção 6.2 descreve a acumulação de competências no período entre 2002 a 2005. A Seção 6.3 sumariza as Seções apresentadas. As trajetórias de acumulação são descritas para cada uma das funções, separadamente:

6.1 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS: 1984 –2002

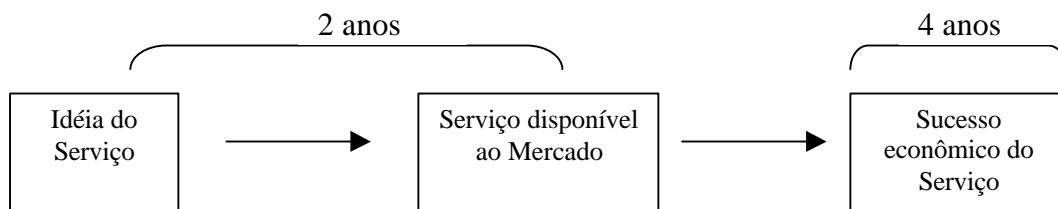
Esta seção descreve a acumulação de competência nas empresas da amostra, descrevendo as quatro funções consideradas na estrutura da dissertação: (i) produtos, (ii) marketing & vendas, (iii) infra-estrutura & processos operacionais e (iv) sistema gerencial.

Embora o serviço de vôo duplo tenha surgido em 1978, somente em 1984 surgiu a primeira empresa seguidora de mercado. Durante seis anos a Empresa A (Pioneira) manteve-se monopolista no mercado. Nos dois primeiros anos a Empresa A inventou o serviço, ou seja, foi uma fase de “pesquisa e desenvolvimento”, onde muitas vezes os testes eram feitos com pessoas próximas e amigos, logo sem remuneração. Nos quatro anos seguintes foi uma fase onde o empresário transformou a invenção em um produto turístico comercialmente viável.

Este processo de identificação da idéia e execução no mercado foi descrito por Gilfillan (1935). Segundo o autor, as inovações invariavelmente ficam presas no que ele classifica de longo “palco inútil”. Assim que um novo produto é concebido, normalmente leva anos, às

vezes décadas, para que a idéia se transforme em produto comercialmente bem-sucedido. Na realidade existem duas fases no longo palco inútil. Primeiro, há o hiato entre a época em que o produto é concebido e o tempo que leva para que chegue ao mercado. Segundo, há o hiato entre o momento em que é colocado no mercado e o momento em que atinge o sucesso comercial. Este processo descrito por Gilfillan (1935) pode ser observado na Figura 6.1 que ilustra o processo que a Empresa A percorreu.

Figura 6.1. Evolução cronológica da Empresa Pioneira para desenvolvimento e comercialização do serviço de voo duplo de asa delta



Fonte: Elaboração própria do autor

Nas seções a seguir serão apresentadas as competências acumuladas pelas empresas da amostra para as 4 funções descritas neste estudo. As empresas serão examinadas em dois períodos históricos, de 1984 a 2002 e de 2002 a 2005.

6.1.1 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM PRODUTOS: 1984-2002

O modelo criado pela Empresa A (pioneira) foi copiado pelas empresas seguidoras de mercado. Tratava-se de uma fórmula simples, e ao mesmo tempo, rentável. A ausência de patente do produto aliada a uma liderança tecnológica fácil de ser copiada resultou em uma fraca barreira de entrada, possibilitando que a Empresa B conseguisse posicionar-se no mercado em poucos meses com um produto similar. O mesmo ocorreu quando em 1985 a Empresa C ingressou no mercado, copiando o produto desenvolvido pela Empresa A.

Após a cópia do produto turístico, as Empresas B e C não desenvolveram novos produtos, sendo o voo duplo o principal produto comercializado. Em 1985 o empresário da Empresa A foi ao Japão e descobriu uma máquina fotográfica com controle remoto, com isso novamente a Empresa A foi pioneira no desenvolvimento de um mecanismo para tirar fotos durante o voo duplo de asa delta. Este novo produto foi copiado pela Empresa B em dois meses e copiado pela Empresa C cinco anos depois.

Durante o período de 1985 a 2002 nenhum produto adicional foi criado pelas Empresas B e C e mesmo o modelo criado pela Empresa A continuou sendo executado da mesma forma, ou seja, as Empresas B e C. As variações sofridas ao longo do tempo foram referentes às funções de marketing & vendas, processos operacionais e sistemas gerenciais, mas no que se refere à função produto, esta manteve-se no Nível 1 (básico) de desenvolvimento.

Também não investiu-se em pesquisa a fim de mapear os desejos e necessidades dos clientes. Durante 18 anos nunca foi conduzida uma pesquisa neste sentido, o que afastou as empresas das oportunidades de mercado. O poder aquisitivo dos clientes que praticam o voo duplo é elevado, podendo consumir desde camisas, bonés, chaveiros e outros passeios turísticos, mas havia uma ausência de competência gerencial tanto na empresa pioneira quanto nas empresas seguidoras, o que as afastou de desenvolverem produtos específicos para este mercado consumidor.

As empresas da amostra no que se refere à abrangência da linha de produtos, permaneceram neste período no Nível 1 (básico) conforme a Tabela 3.1 da estrutura descritiva de acumulação de competências. As empresas não evoluíram na tabela de acumulação de competência para esta função.

6.1.2 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM MARKETING&VENDAS: 1984-2002

Embora a Empresa B não tenha, durante o período de 1984 a 2002, evoluído no desenvolvimento de novos produtos, esta foi capaz de evoluir do Nível 1 (básico) para um Nível 2 (intermediário) no que se refere à função marketing & vendas. Através de visitação aos canais de vendas e desenvolvimento de materiais de merchandising, a Empresa B saiu do nível básico onde o empresário vende a empresa, para um nível onde a cadeia de turismo vende seu produto.

O nível de sofisticação ainda era pequeno com folheto preto e branco servindo a todos os canais de vendas. Em alguns casos o próprio empresário vendia seu produto em locais turísticos do Rio de Janeiro. Mesmo sendo simples e precário, as ações representavam um esforço na direção de uma comunicação profissional e integrada com os canais de vendas. Como resultado a Empresa B conseguiu suplantear a Empresa A (pioneira) no primeiro ano de atividade e seguiu os primeiros anos com resultado positivo frente aos primeiros concorrentes que surgiram no mercado.

A empresa seguidora C, durante os 18 anos que compreende este período manteve-se no Nível 1 (básico), não compreendendo a evolução do mercado e a demanda do produto. Continuou com a venda do serviço da mesma forma que começou, apenas aguardando os clientes chegarem no local de vôo, na praia do São Conrado, para uma abordagem direta. Esta empresa não desenvolveu material gráfico ou mesmo cartão de visita, apenas um álbum de foto para auxiliar na venda do serviço.

Desta forma, a Empresa B conseguiu avançar do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário) enquanto a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico) durante mais de uma década.

6.1.3 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM INFRA-ESTRUTURA & PROCESSOS OPERACIONAIS: 1984-2002

A operação de voo duplo é complexa devido ao fato de ser influenciada pelas condições meteorológicas. Por isso a curva de aprendizagem dos processos operacionais é fundamental para o sucesso das empresas que atuam neste segmento. O Nível 1 (básico) do processo operacional ocorre quando as empresas não possuem uma logística para atendimento do cliente, ficam na dependência que o cliente venha até elas, uma posição passiva. Empresas no Nível 1 (básico) de processos operacionais também não possuem estrutura para atender as ligações, também não possuem um gestor de operações a fim de compatibilizar transporte, pilotos e condição climática favorável.

Enquanto a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico) durante o período de 1984 a 2002, a Empresa B acumulou competências referentes aos processos operacionais. A Empresa B iniciou uma operação com transporte próprio (o motorista era o próprio empresário) que transportava os clientes vindos dos hotéis, possuía uma secretária que recebia as ligações dos clientes e o próprio empresário gerenciava e coordenava a operação de voo duplo. A Empresa B neste período atingiu o Nível 2 (intermediário) enquanto a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico) para esta função.

6.1.4 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA NA FUNÇÃO GERENCIAL: 1986-2002

Embora a Empresa B tenha evoluído nas funções de marketing & vendas e processos operacionais do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário), esta não evoluiu nas funções gerenciais. Durante o período que compreende 1984 a 2002, não havia controle gerencial ou qualquer tipo de planejamento estratégico a partir das informações de mercado. O empresário não tinha conhecimento sobre o faturamento da empresa e tão pouco o crescimento do setor que operava. À medida que os clientes surgiam, estes eram

atendidos sem que houvesse uma preocupação em saber qual a fonte e muito menos cadastra-los para que se fizesse uma pós-venda.

Também não havia distinção entre o gerencial e o operacional, o empresário era responsável pelo transporte dos passageiros, relacionamento com o cliente e era, ele mesmo, responsável por voar com os clientes. A Empresa C também manteve-se no Nível 1 (básico), assim como a Empresa B. Ambas não acumularam competências técnico-organizacionais para a função sistemas gerenciais.

6.2 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: 2002 –2005

Nesta seção trataremos de dois episódios: o primeiro refere-se a entrada de um novo sócio na Empresa B a fim de restaurar a posição de mercado perdida ao longo do tempo. O segundo refere-se à entrada da Empresa D no mercado, conseguindo conquistar considerável participação de mercado através da replicação das competências acumuladas pelas empresas concorrentes.

6.2.1 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM PRODUTOS: 2002-2005

Em 2002 a Empresa B estava à beira de sair do mercado, apresentando resultados muito abaixo daqueles no início de sua operação. Neste ano o empresário percebeu a necessidade de um sócio com competências gerenciais a fim de restaurar a posição de liderança conquistada na década de 80.

No que se refere à função produto a evolução da Empresa B deu-se a partir do desenvolvimento de produtos que agregassem volume incremental ao negócio do vôo duplo. A criação de camiseta, chaveiro, anéis e broches aumentaram o valor agregado do produto e reverteram em aumento da rentabilidade da operação. No entanto poucas

pesquisas ao consumidor foram conduzidas, o que prova que, embora tenha avançado do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário), ainda existe um longo caminho na evolução desta função.

A Empresa D que entrou no mercado em 2002 beneficiou-se de uma espera vigilante e mapeou o mercado e suas oportunidades. A maior parte das competências acumuladas pelas empresas prestadoras do serviço de vôo duplo são replicáveis, ou seja, não são estratégicas. Poucas são as competências exclusivas, aquelas que são difíceis de serem copiadas. Por isso a Empresa D replicou as melhores práticas das demais empresas e entrou tomando parte do mercado das empresas concorrentes. Esta empresa avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário) ainda no primeiro ano de operação.

Como forma de diferenciação, a Empresa D criou uma nova mídia, diferente da fotografia oferecida pelos concorrentes. O novo produto consiste na filmagem em DVD do vôo duplo de asa delta. Esta nova tecnologia foi uma adaptação daquela criada pela Empresa A onde o equipamento está fixado na ponta da asa, logo o passageiro é filmado em vôo. Enquanto as fotos são vendidas por R\$40 a R\$60 em média, o DVD é vendido por R\$120 a R\$150. Esta nova tecnologia revolucionou o mercado de vôo duplo, pois aumenta a margem de lucro consideravelmente e consiste em um diferencial frente aos concorrentes.

A cada ano que passa a Empresa D lança um novo produto ou forma de comercialização, buscando uma posição de liderança através da inovação continuada. Em 2004 a Empresa D inovou na comercialização do DVD com o uso de iPAQ (palm top). Esta tecnologia permite apresentar o vôo duplo em um micro computador portátil que cabe na mão do cliente.

As duas tecnologias desenvolvidas pela Empresa D foram copiadas pela Empresa B em 6 meses. A Empresa C por sua vez ainda não possui DVD ou iPAQ.

6.2.2 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM MARKETING&VENDAS: 2002-2005

Após a entrada do novo sócio na Empresa B, a forma de comunicação da empresa foi modificada, buscando uma identidade visual que a diferenciase no mercado. Uma linha de materiais de merchandising foi criada, desde folhetos, *banners* e camisetas. Até então a empresa não possuía uma logomarca que a identificasse no mercado. Todas estas ações junto com a construção do site na internet fizeram com que a Empresa B tivesse maior visibilidade no mercado. Somado a isso, o novo sócio desenvolveu um importante canal de vendas, os albergues. O modelo de relacionamento desenvolvido com os clientes, somado aos materiais exclusivos fizeram da Empresa B líder de mercado junto aos albergues. Com isso a Empresa B avançou do Nível 2 (intermediário) para o Nível 3 (intermediário superior).

A Empresa D ao entrar no mercado, replicou os mesmos materiais desenvolvidos pela Empresa B, garantindo uma vantagem estratégica. Em poucos meses a Empresa D equiparou-se em volume de clientes com as outras empresas que estavam no mercado à quase duas décadas. Com isso a Empresa D avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário). Devido a este rápido crescimento apresentado pela Empresa D, a Empresa B decidiu montar uma aliança estratégica com a Empresa D durante a alta temporada turística, período que compreende dezembro a março. As Empresas B e D desenvolveram uma equipe de vendas que fica localizada em pontos turísticos da cidade.

Apesar do crescimento do mercado e a sofisticação das Empresas B e D, a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico), sem desenvolver materiais de marketing ou mesmo adquirindo a tecnologia de DVD que gera um valor agregado ao produto e aumenta a rentabilidade da operação. Com isso a Empresa C, diferente das Empresas B e D, vem perdendo participação de mercado ao longo dos últimos 5 anos.

6.2.3 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA EM INFRA-ESTRUTURA & PROCESSOS OPERACIONAIS: 2002-2005

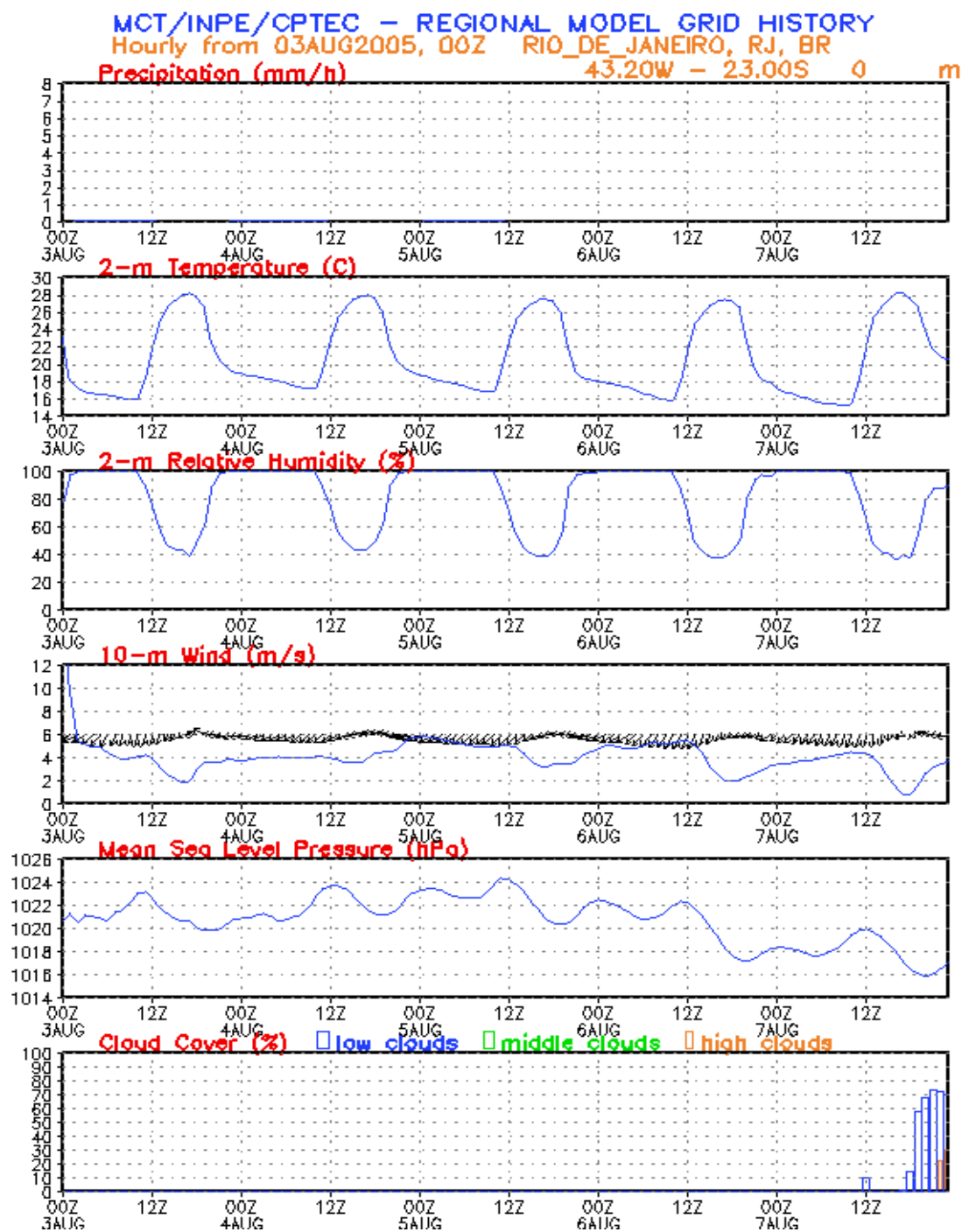
Durante o período de 2002 a 2005 a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico), aquele onde o modelo logístico é o mais simples possível. Não existe traslado de passageiros ou central de operações, o piloto só voa se o cliente estiver na sua frente e a condição meteorológica estiver propícia, ou seja, não há planejamento ou gestão operacional.

Enquanto a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico), as Empresas B e D avançaram do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior), criando central de atendimento e contratando equipe de transporte para atender a crescente demanda gerada pelo esforço de marketing & vendas. Em parceria as empresas dividiram os custos operacionais e desenvolveram protocolos logísticos para minimizar os prejuízos causados pelas mudanças climáticas.

As Empresas B e D desenvolveram competências exclusivas na análise das condições meteorológicas a fim de compatibilizar a condição de voo com o agendamento dos clientes. A operação de voo duplo depende da natureza, logo o vento muda com frequência gerando o cancelamento do cliente às vezes até mesmo na última hora. Com o desenvolvimento de processos operacionais sofisticados, as Empresas B e D vem conseguindo resultados expressivos. A Figura 6.2. representa um gráfico analisado diariamente pelas Empresas B e D antes de montarem o planejamento logístico para cada dia.

A Figura 6.2 reflete, portanto o conhecimento técnico aprofundado das condições meteorológicas que são analisados diariamente antes do início das atividades de voo. Tal competência, tendo em vista seu grau de sofisticação, é difícil de ser imitada.

Figura 6.2. Modelo analisado pelas Empresas B e D para definição do planejamento logístico



Fonte: Cptec – Modelo ETA

Embora as Empresas B e D tenham acumulado Nível 3 (intermediário superior) para atividades de infra-estrutura durante o período de alta temporada, as suas atividades são substancialmente reduzidas. Por exemplo, na baixa temporada turística as empresas demitem os assistentes e atendentes e os próprios empresários gerenciam a parte logística e de atendimento ao cliente final. As Empresas B e D acreditam que futuramente a estrutura equivalente ao Nível 3 (intermediário superior) possa ter um uso mais duradouro tanto na baixa quanto na alta temporada.

6.2.4 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIA NA FUNÇÃO GERENCIAL: 2002-2005

A entrada do novo sócio na Empresa B representou um avanço na estrutura de competências técnico-organizacionais pela aceleração do processo. O nível gerencial mantido pela Empresa B até 2002 (Nível 1) fez com que esta se afastasse do mercado, perdendo participação e oportunidades de ganho financeiro. A criação de controles gerenciais (vendas, evolução dos canais de vendas, evolução do preço médio, histórico de rentabilidade, análise dos concorrentes e outros) geradas a partir de 2002 garantiu uma gestão focada em resultados. O início do planejamento estratégico da empresa foi um marco de profissionalização da empresa. A empresa avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) em dois anos.

A Empresa D, diferente da Empresa B, iniciou sua operação com competências gerenciais acumuladas, a empresa iniciou sua operação no Nível 2 (intermediário). Conforme descrito no Capítulo 5, o empresário da Empresa D possui um hotel e outras atividades que lhe proporcionaram desenvolver tais competências. A Empresa D assim como a Empresa B possui planejamento estratégico estruturado e utiliza-se de mecanismos de controle a fim de gerenciar sua operação. Em um ano a Empresa D ainda avançou do Nível 2 (intermediário) para o Nível 3 (intermediário superior).

Embora a função gerencial tenha se desenvolvido nas Empresas B e D, no que se refere ao planejamento estratégico, a gestão de pessoal ainda é pouco desenvolvida para as duas empresas, não havendo um plano de desenvolvimento dos funcionários ou mecanismos de manutenção do capital humano. As equipes das Empresas B e D são formadas por profissionais terceirizados que não possuem vínculo com as empresas. Desde os assistentes operacionais, passando pela secretária e equipe de vendas. Os assistentes são remunerados por serviço prestado, a secretária é temporária e na baixa temporada é dispensada. Já a equipe de vendas é formada por estagiários de turismo que não tem vínculo empregatício com a empresa, gerando uma alta rotatividade.

Enquanto as empresas evoluíram no nível gerencial, a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico), não desenvolvendo mecanismos de controles ou planejamento para suas ações. O primitivismo da infra-estrutura da Empresa C é completado pelos processos operacionais básicos desta empresa.

6.3 RESUMO SOBRE A ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: 1984 –2005

Todas as vantagens competitivas geradas pela entrada antecipada no mercado, tanto para a Empresa Pioneira como para a Empresa B foram suplantadas pelas empresas concorrentes. Enquanto o pioneiro deixou o mercado após 12 anos de operação, a Empresa B teve sua participação reduzida, quase deixando o mercado em 2002. A maior parte das competências acumuladas pelas Empresas A e B eram competências replicáveis, ou seja, competências não estratégicas.

Mesmo tendo as Empresas A e B como referência, a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico) da estrutura de acumulação das competências, apresentando-se como uma empresa gerencialmente iletrada. Embora perdendo participação de mercado, a Empresa B avançou suas competências para as funções marketing & vendas e processos operacionais, o que não

ocorreu com a Empresa C que manteve-se inerte no Nível 1 (básico) para todas as funções apresentadas.

A acumulação de competências gerenciais a partir da entrada de um novo sócio vem produzindo resultados positivos para a Empresa B a fim de reduzir os prejuízos causados pelo atraso no desenvolvimento das funções organizacionais. Por outro, a empresa iniciou um processo de acumulação de competências exclusivas a fim de atingir uma posição diferenciada no mercado.

A Empresa D beneficiou-se de uma espera vigilante e assimilou as melhores práticas das empresas concorrentes. Devido ao fato da maior parte das competências desenvolvidas ao longo de duas décadas serem competências replicáveis, a Empresa D evoluiu rapidamente e se equiparou às outras empresas. Como forma de diferenciação a empresa investiu no desenvolvimento de novos produtos, se posicionando como uma empresa inovadora no mercado. Entendendo as vantagens das competências gerenciais adquiridas pela Empresa B, a Empresa D constituiu uma parceira estratégica a fim de aprender e assimilar tais competências exclusivas e a fim de reduzir os custos operacionais. As empresas B e D operam juntas na alta temporada no Nível 3 quando sofisticam sua estrutura .

As Figuras 6.3 e 6.4 resumizam a acumulação das competências empresariais para as quatro funções apresentadas, ressaltando a velocidade que a Empresa D conseguiu se equiparar com a Empresa B que está a 21 anos no mercado.

Figura 6.3 Acumulação de competências das empresas da amostra no período de 1986 a 2002.

De 1986 - 2002				
Níveis de Competência	Produtos	Marketing & Vendas	Processos Operacionais	Gerencial
Nível 4 Avançado				
Nível 3 Intermediário Superior				
Nível 2 Intermediário		■	■	
Nível 1 Básico	■ ▲	▲	▲	■ ▲



Empresa B



Empresa C

Figura 6.4 Acumulação de competências das empresas da amostra no período de 2002 a 2005.

De 2002 - 2005				
Níveis de Competência	Produtos	Marketing & Vendas	Processos Operacionais	Gerencial
Nível 4 Avançado				
Nível 3 Intermediário Superior		■	■ ●	■ ●
Nível 2 Intermediário	■ ●	●		
Nível 1 Básico	▲	▲	▲	▲



Empresa B



Empresa C



Empresa D

CAPÍTULO 7

INDICADORES DE PERFORMANCE DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Este capítulo tem como objetivo descrever os indicadores de performance das empresas estudadas. O capítulo está dividido em três seções. A Seção 7.1 apresenta os indicadores de performance das três empresas estudadas. A Seção 7.2 apresenta sumário dos indicadores de performance. A Seção 7.3 sumariza os resultados do Capítulo.

7.1. OS INDICADORES DE PERFORMANCE EXAMINADOS

As empresas estudadas serão analisadas à base dos indicadores listados na Tabela 7.1:

Tabela 7.1 – Indicadores de performance examinados na dissertação

Indicadores	Descrição	Unidade
Evolução do Faturamento	Representa o número de clientes multiplicado pelo preço praticado pela empresa.	Em Mil Reais
Evolução do Número de Clientes Intermediários	Clientes intermediários: compreendem os canais de vendas, entre eles os hotéis, albergues, agências e guias turísticos que comercializam a atividade turística.	Clientes intermediários: Em Número
Mix	Mix dos Clientes Intermediários: Representa a participação dos clientes no total das vendas da empresa	Mix: Percentual
Evolução do Número de Clientes Finais	Clientes finais: compreendem os passageiros que efetivamente realizam o vôo duplo	Clientes Finais: Em Número
<i>Market Share</i>	Representa a participação da empresa no mercado	Percentual
Abrangência do Portifolio de Produtos Em Quantidade Em Importância (participação do faturamento)	Representa a quantidade de produtos opcionais oferecidos pela Empresa Ao cliente final e qual o percentual que estes produtos representam no total do faturamento da empresa.	Quantidade: Em Número Importância: Percentual

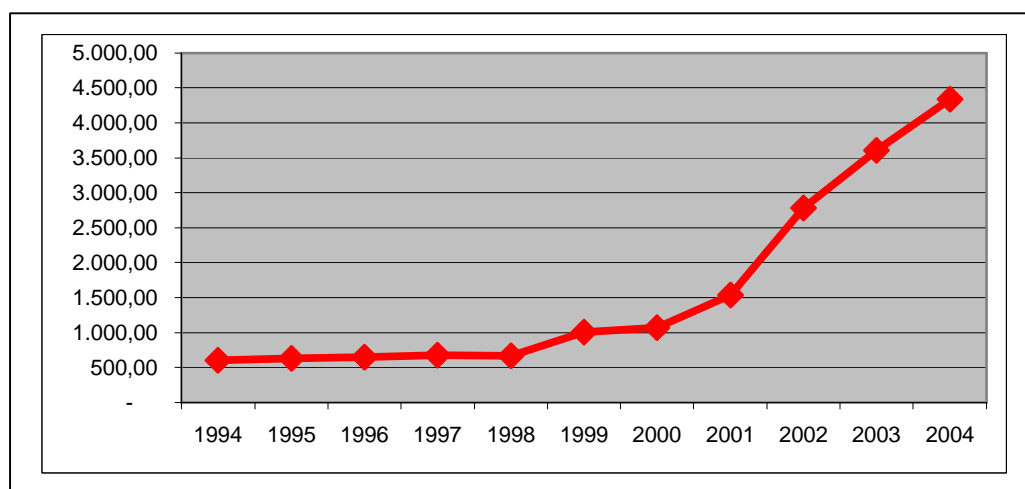
7.1.1. EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO

O indicador faturamento é medido pela multiplicação do preço pela quantidade, neste caso, a quantidade se refere ao serviço de vôo duplo e os produtos agregados vendidos pela empresa. Este indicador é expresso em Reais. Quanto maior o faturamento de uma empresa, maior sua capacidade financeira para honrar suas responsabilidades e investir no crescimento organizacional.

Para chegarmos à evolução do faturamento, foi necessário um levantamento junto às principais empresas que operam neste mercado. Muitas delas não possuem controles financeiros evoluídos, o que reflete em uma limitação deste estudo. Entretanto o levantamento contou com a colaboração da AVL RJ (Associação de Vôo Livre do Rio de Janeiro) e o esforço das empresas entrevistadas. Com isso foi possível construir um histórico capaz de refletir um quadro muito próximo da realidade.

A partir do levantamento realizado foi possível constatar que a atividade de vôo duplo vem crescendo em faturamento ao longo do tempo, sendo que este processo tem sido acelerado nos últimos anos. O mercado atingiu em 2004 um faturamento de R\$4,3 milhões contra R\$1 milhão em 2000, o que representa um crescimento médio anual de 44%. A Figura 7.1 ilustra o crescimento exponencial nos últimos anos.

Figura 7.1 – Evolução do Faturamento do Mercado (em mil Reais)



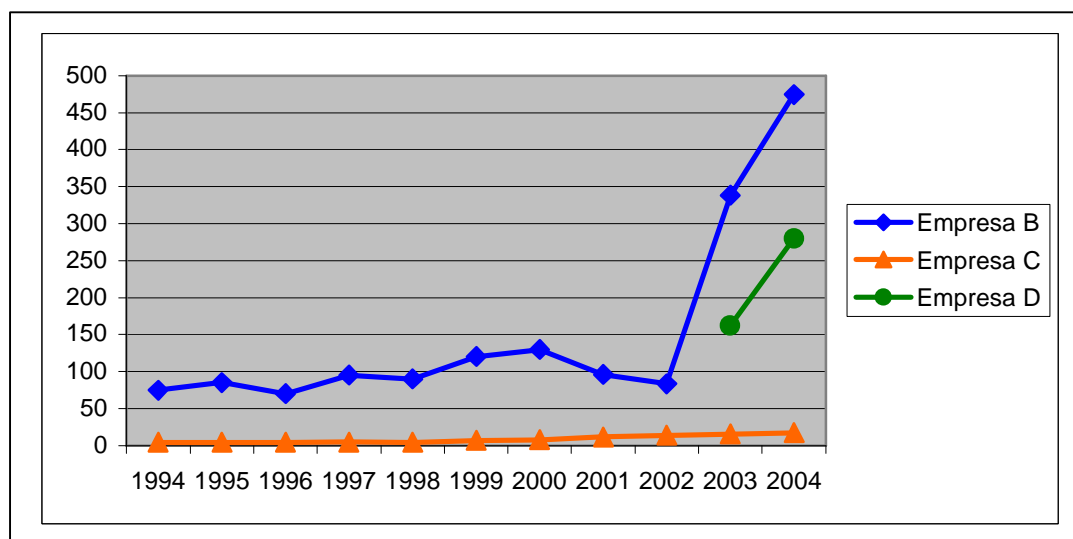
Fonte: Derivado do trabalho de campo

Embora o mercado tenha crescido a uma média geométrica de 62 % no período de 2000 a 2002, as Empresa B e C não capturaram este crescimento. Mantiveram uma trajetória tímida, sendo que a Empresa B reduziu seu faturamento em 20% no mesmo período. Somente a partir de 2003 a Empresa B retomou forte crescimento do faturamento, conseguindo alcançar crescimento médio anual de 137% no período de 2002 a 2004, enquanto o mercado cresceu 25% no mesmo período.

Em 2003 surgiu a Empresa D, alcançando faturamento de R\$162.000 ainda no primeiro ano de atividade. No segundo ano a Empresa Alcançou 73% de crescimento, destacando-se no cenário do vôo duplo de asa delta.

Por fim, a Empresa C vem conseguindo aproveitar o crescimento do mercado nos últimos 10 anos, mas em sua história o maior faturamento atingido foi de R\$17.000 em 2004. Este resultado se deve em parte pela prática de preços baixos devido à alta concorrência existente na área de pouso. Conforme descrito no Capítulo 4, a Empresa C disputa com outros quarenta operadores autônomos o passageiro que chega à área de pouso. A Figura 7.2 demonstra a evolução de faturamento das empresas estudadas.

Gráfico 7.2 - Evolução do faturamento das empresas da amostra (em mil Reais)



Fonte: Derivado do trabalho de campo

7.1.2. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES (INTERMEDIÁRIOS E FINAIS)

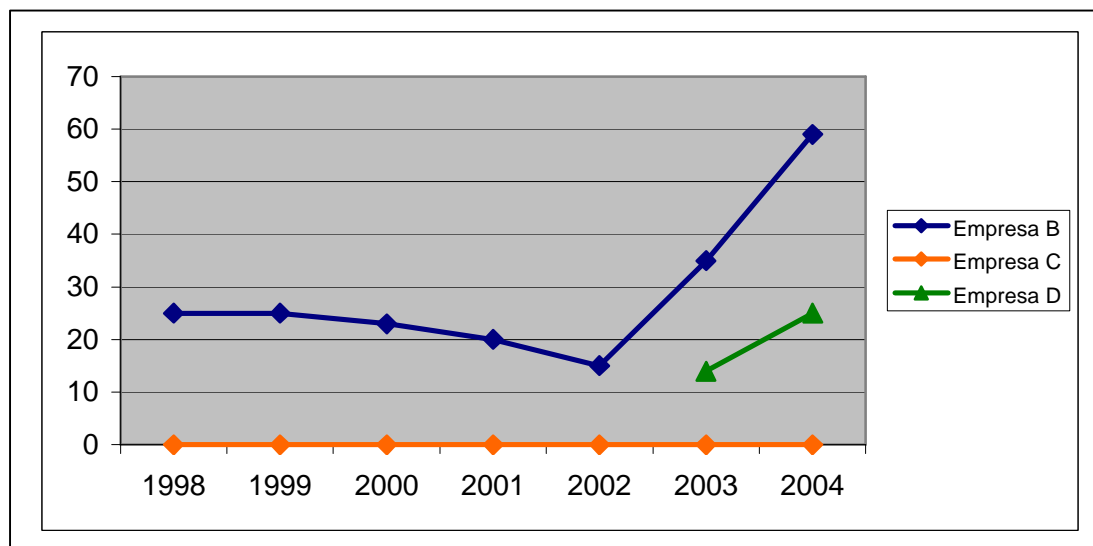
O indicador de performance “clientes” é dividido em duas partes, os clientes intermediários e os clientes finais. Os clientes intermediários representam aqueles que comercializam o produto, disponibilizando o vôo duplo aos clientes finais. Para que possamos compreender o peso dos clientes intermediários no volume total de clientes, uma análise de *mix* dos canais será apresentada nesta seção. Por fim, os clientes finais são aqueles que praticam a atividade, ou seja, efetivamente realizam o vôo duplo de asa delta.

7.1.2. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES INTERMEDIÁRIOS

Este indicador é medido pelo número absoluto de estabelecimentos que promovem e comercializam a atividade turística. Quanto maior o número de clientes intermediários que trabalham com as empresa operadoras de vôo duplo, maior a probabilidade de geração de clientes finais. Os clientes intermediários compreendem os hotéis, albergues, agências de viagens, guias turísticos, *cyber* cafés, vídeo locadoras, restaurantes, taxistas, boites, bares e outros canais que divulgam e vendem o passeio de asa delta com regularidade.

O desenvolvimento dos canais de vendas vem sendo realizado por duas das três empresas da amostra. A Empresa C é a única das três empresas estudadas que não trabalha os principais canais de vendas, sendo assim, sua captação provém de duas fontes: (1) outras empresas de vôo duplo que terceirizam seus serviços quando existe um volume excedente de clientes e (2) através da venda direta ao cliente final que chega à área de pouso. As Empresas B e D por sua vez vem crescendo seu número de clientes intermediários e multiplicando suas forças de vendas através destes canais conforme o Gráfico 7.3.

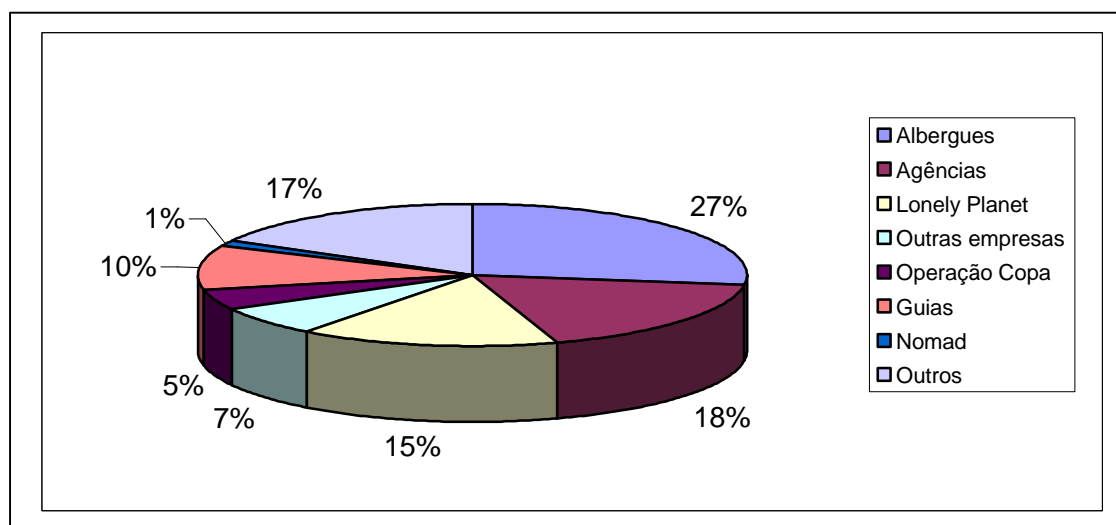
Figura 7.3 - Evolução do número de clientes intermediários das empresas da amostra (em Número)



Fonte: Derivado do trabalho de campo

O aumento do número de clientes intermediários das empresas B e D se reflete na composição do *mix* pulverizado destas empresas conforme Figuras 7.4 e 7.5, enquanto a Empresa C possui um *mix* concentrado conforme a Figura 7.6.

Figura 7.4. Mix dos canais de vendas da Empresa B (%)



Fonte: Derivado do trabalho de campo

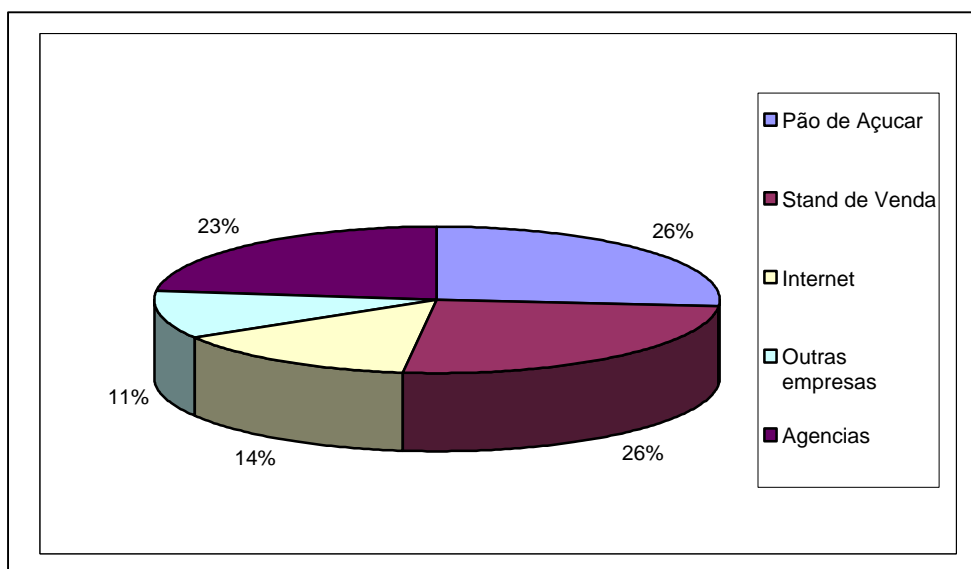
A maior participação do volume de clientes da Empresa B provém dos albergues, representando 27% do total. Seguido vem as agências de viagens e o guia internacional Lonely Planet. O Lonely Planet é um guia impresso de viagem que auxilia o turista a encontrar passeios no seu destino. A Empresa B é indicada por este guia, logo os turistas ligam direto para a Empresa B sem a indicação dos canais de vendas.

Em alguns casos existe *cross channel*¹, ou seja, o cliente que está hospedado em um determinado albergue toma conhecimento do produto via o Lonely Planet e liga direto para a empresa. Neste caso o cliente é considerado do albergue e não entra na conta Lonely Planet. O albergue é comissionado independentemente de ter recomendado o serviço da Empresa B. A conta “outros” que aparece com 17% é composta por diversas fontes que somadas representam uma importante parcela do volume total, mas que individualmente não são relevantes a ponto de serem consideradas.

A Empresa D também possui o *mix* dos canais de vendas pulverizado, embora menos que a Empresa B. Os três principais canais da Empresa D representam 75% do total de clientes. Estes três canais são: stand de venda móvel que fica instalado em pontos turísticos estratégicos da cidade, as agências de viagens e a Operação do Pão de Açúcar, uma parceria com os taxistas que prospectam os turistas no Pão de Açúcar para realização do voo duplo no São Conrado.

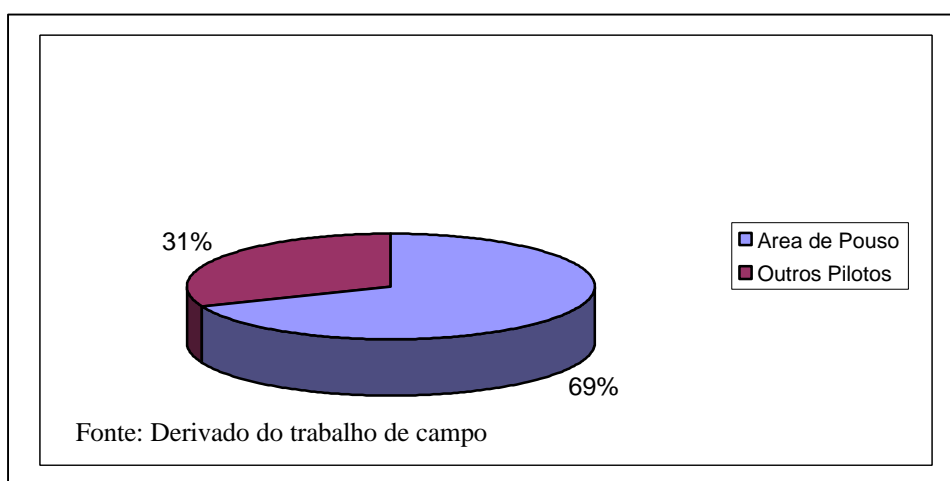
A internet representa uma importante parcela do negócio conduzido pela Empresa D, atualmente 14% de todos os clientes que voam descobriram a empresa via internet. A conta “outras empresas” é formada pelas empresas líderes que contratam o serviço da Empresa D quando existe excesso de passageiros e falta de pilotos disponíveis na Empresa Contratante. A Figura 7.5 apresenta o mix dos canais de vendas da Empresa D.

1. Cross Channel: Quando um canal de vendas atravessa o outro, gerando uma duplicidade na contagem do cliente (em valor ou volume).

Figura 7.5. Mix dos canais de vendas da Empresa D (%)

Fonte: Derivado do trabalho de campo

A Empresa C em sua trajetória de 20 anos nunca atuou nos principais canais de vendas como hotéis, agencias de viagens e albergues. A captação da Empresa C vem de duas maneiras: via taxistas, guias e passageiros que chegam ao local de pouso localizado na praia do São Conrado ou através de outros pilotos que contratam o serviço da Empresa C pagando um preço de R\$150 por vôo realizado. O *mix* da Empresa C é concentrado em dois canais como demonstra a Figura 7.6.

Figura 7.6. Mix dos canais de vendas da Empresa C (%)

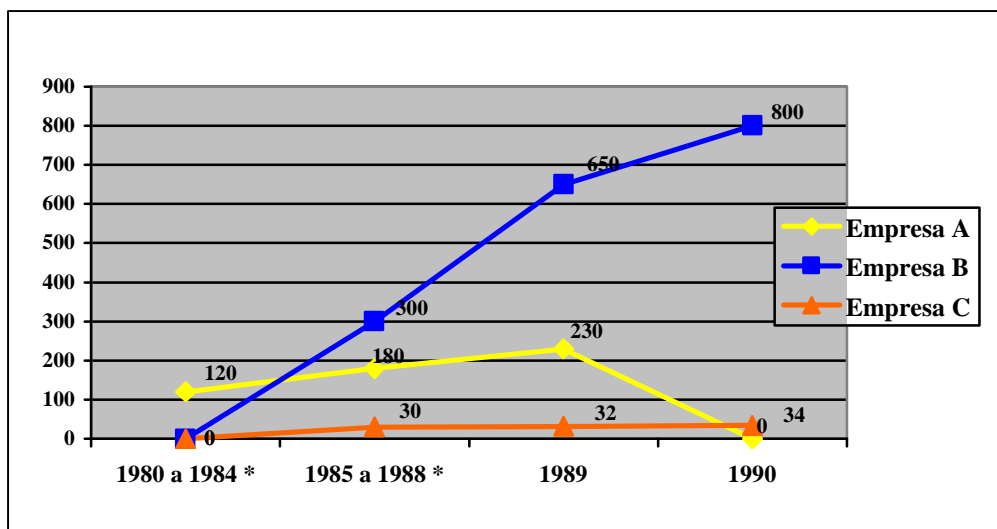
7.1.3. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES FINAIS

Este indicador é definido como o número absoluto de pessoas que realizam o voo duplo de asa delta. Quanto maior o número de clientes finais, maior sua participação no mercado total. A obtenção da evolução histórica do número de clientes finais foi realizada através de levantamento junto às empresas operadoras e a AVL RJ (Associação de Voo Livre do Rio de Janeiro). Nos últimos 5 anos a AVL RJ vem controlando o número de passageiros através de um formulário que serve como termo de responsabilidade, desta forma, a Associação possui uma estatística confiável para efeito de estudo. Quanto às empresas operadoras, as informações variam de acordo com o grau de desenvolvimento de cada uma.

Com base neste levantamento verificamos que no período que compreende 1980 a 1984 a Empresa A (pioneira) não tinha concorrentes no mercado e operava 120 voos duplos por ano. O número de clientes finais aumentou em 1984 com a entrada da Empresa B. Seu fundador desenvolveu um trabalho junto aos canais de vendas ainda não desenvolvidos pela Empresa A e o empresário/piloto da Empresa B voou com 300 guias turísticos, donos de agências de viagem e também iniciou uma venda ativa em pontos turísticos da cidade do Rio de Janeiro. Com estas ações a Empresa B suplantou a Empresa A nos primeiros anos de operação, alcançando a marca de 300 clientes finais em 1988 contra 120 da empresa pioneira.

A Empresa C por sua vez iniciou sua operação em 1985 captando os turistas que chegavam na área de pouso, seu crescimento médio anual de clientes no período 1985 a 1990 foi de 2,5%, um reflexo do crescimento do mercado em geral e não de suas ações junto aos canais de vendas.

O Figura 7.7 apresenta o crescimento acelerado da Empresa B, um crescimento tímido da Empresa C e a saída da Empresa A (pioneira) em 1990.

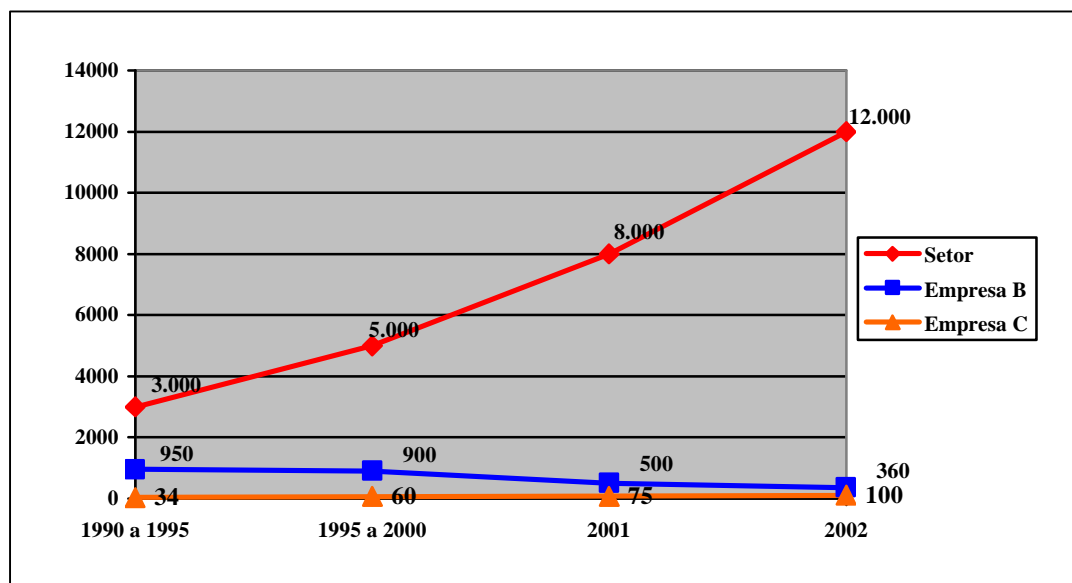
Figura 7.7 – Evolução do número de clientes finais das empresas da amostra

Fonte: Derivado do trabalho de campo

* calculado pela média de clientes por ano

A partir de 1990 o número de empresas concorrentes cresceu e o mercado de vôo duplo sofreu grandes transformações no que se refere ao desenvolvimento de novos canais de vendas. Os hotéis passaram a trabalhar o vôo duplo como produto turístico e as empresas concorrentes invadiram o mercado aumentando a base de clientes que até então desconheciam o produto. No ano de 2002, 12.000 clientes praticaram o vôo duplo na cidade do Rio de Janeiro e o mercado era dividido por cinco empresas concorrentes e trinta operadores autônomos.

Enquanto o mercado cresceu em uma média de 12% ao ano durante o período de 1990 a 2002, a Empresa B perdeu participação de mercado além de reduzir o número de clientes ao longo da sua trajetória. As empresas B e C não acompanharam o crescimento de mercado conforme demonstra a Figura 7.8.

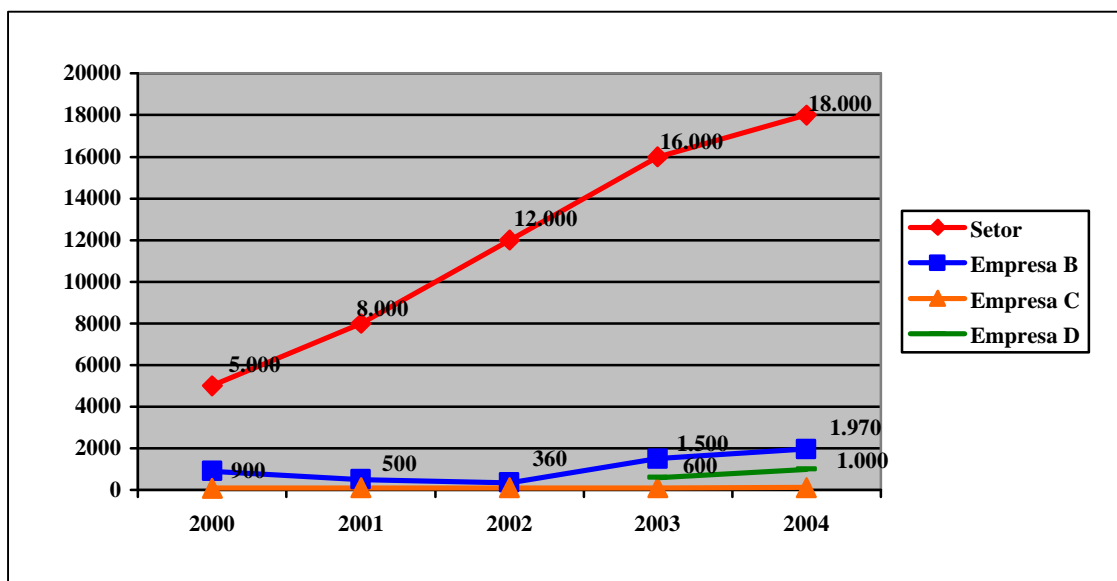
Figura 7.8 – Evolução do número de clientes finais das empresas da amostra

Fonte: Derivado do trabalho de campo

Em 2002 a Empresa B estava quase saindo do mercado assim como fez a empresa pioneira (Empresa A). Para evitar sua saída, a Empresa B optou por adquirir competências gerenciais específicas, para isso convidou para sociedade um executivo que possuía experiência em gestão empresarial. A Empresa B começou um processo de planejamento estratégico e redefiniu suas metas e objetivos. A partir de 2002 enquanto o mercado cresceu 22% ao ano, a Empresa B apresentou crescimento médio anual de 134%.

A Empresa D por sua vez entrou no mercado em 2003 e optou por atuar em canais antes não desenvolvidos ou pouco explorados pelas empresas concorrentes. Sua estratégia de marketing somada ao esforço de vendas fez da Empresa D uma das empresas que mais cresceram nos últimos anos, uma média de 67% no período 2003 a 2004 versus 13% de crescimento do mercado.

A Figura 7.9 apresenta o crescimento das empresas B e D a partir de 2003, enquanto a Empresa C mantém seu volume de clientes estável ao longo do período estudado.

Figura 7.9. Evolução do número de clientes finais das empresas da amostra

Fonte: Derivado do trabalho de campo

7.1.4. EVOLUÇÃO DO MARKET SHARE

O indicador de *market share* é definido como sendo a participação do número de clientes finais da empresa sobre o número total de clientes finais do mercado (somatório de todas as empresas). Quando dizemos que uma empresa possui 100% de *market share*, isto significa dizer que esta empresa é absoluta naquele mercado, ou seja, uma empresa monopolista. Todos os clientes são atendidos pela mesma empresa. Uma empresa que possui *market share* acima das demais é considerada a líder de mercado já que possui uma fatia do mercado maior do que as concorrentes. Para empresas que buscam uma estratégia de liderança, o aumento do *market share* é fundamental, neste caso as empresas devem crescer acima do crescimento do mercado, capturando as oportunidades e aumentando sua participação no mercado.

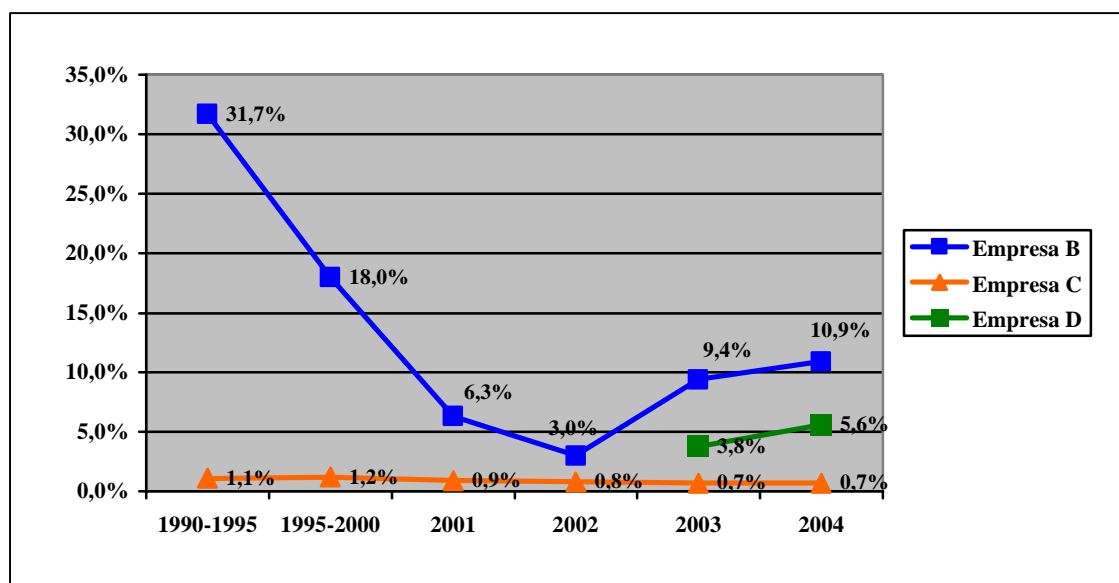
Na atividade estudada, o pioneirismo da Empresa A garantiu um *market share* de 100% nos primeiros 5 anos já que era a única empresa atuante no mercado. Com a entrada das empresas concorrentes, a empresa pioneira iniciou um processo de perda de participação do mercado que culminou na sua saída em 1990.

A Empresa B por sua vez obtinha 31,7% do mercado em 1990 quando iniciou o mesmo processo de perda de participação ocorrido com a Empresa A. O aumento da concorrência e o crescimento exponencial do mercado fizeram com que a Empresa B reduzisse sua participação a 3% do total do mercado em 2002. A partir de 2003 com a entrada de um novo sócio na Empresa A empresa iniciou uma recuperação, crescendo 174% ao ano em número de clientes finais versus 23% de crescimento do mercado. Com isso em 2004 a Empresa B alcançou 10,9% *market share* em número de clientes finais.

Embora a Empresa C tenha crescido uma média de 5% ao ano nos últimos 10 anos em número de clientes finais, sua base de clientes é reduzida. A empresa também não acompanhou o crescimento do mercado, por isso seu *market share* nunca ultrapassou 1,2% do total do mercado.

Diferente das demais empresas, a Empresa D iniciou sua operação em 2003 com relevante base de clientes e vem crescendo a uma taxa de 67% ao ano, garantindo aumento da sua participação que alcançou 5,6% de participação do total do mercado.

Figura 7.10. Evolução do *market share* das empresas da amostra em número de clientes finais – % do Setor



Fonte: Derivado do trabalho de campo

7.1.5. ABRANGÊNCIA DO PORTIFOLIO DE PRODUTOS

Este indicador é definido de duas formas: (1) a partir da quantidade de produtos opcionais oferecidos pela empresa ao cliente final, ou seja, a abrangência do portfólio de produtos, e (2) a partir do percentual que estes produtos representam no total do faturamento da empresa.

O primeiro índice diz respeito à extensão da linha de produto. Segundo Kotler (1995), as empresas que desejam posicionar-se como empresas de linhas completas ou que buscam maior participação de mercado possuem linhas mais amplas. As empresas que se preocupam em obter lucros elevados a curto prazo geralmente tem linhas menores, com itens selecionados. A extensa linha de produtos também caracteriza o nível de sofisticação da empresa.

O segundo índice é interpretado a partir da importância que o portfólio de produto representa no faturamento da empresa. Mais importante que a extensão da linha de produto é a representatividade que esta tem na geração de caixa da empresa. Trabalhar poucos produtos com alto valor agregado pode ser mais interessante do que uma extensa linha de produtos que não possuem aceitação comercial.

A fim de mensurar a Abrangência do Portfólio de Produtos e sua importância no faturamento das empresas estudadas, foram realizadas entrevistas com os empresários e levantamentos financeiros. Os resultados nos revelaram que somente em 2003 duas das três empresas da amostra desenvolveram produtos opcionais a fim de atender o cliente final. Em quase duas décadas as empresas B e C ofereciam aos clientes apenas o opcional das fotos que poderiam ser tiradas em vôo, sendo que esta tecnologia foi desenvolvida pela Empresa Pioneira em 1985. Somente em 2003, a Empresa D introduziu no mercado um equipamento de DVD que realiza filmagens antes, durante e depois do vôo. Esta tecnologia foi prontamente copiada pela Empresa B e incorporada ao seu portfólio de produtos conforme descrito no Capítulo 4.

A Empresa B em 2003 desenvolveu camisas com a marca da empresa e com dizeres relacionados à experiência do voo, o produto foi um sucesso comercial e aceito por 8% dos clientes finais. Em 2004 a Empresa B desenvolveu uma linha de *pins*, anéis e colares feitos em bronze. A idéia era atingir o publico feminino que pratica a atividade turística e possui alta propensão para o consumo destes artigos. A Empresa C por sua vez manteve apenas a fotografia como seu único produto opcional a ser oferecido conforme apresentado na Tabela 7.2

Tabela 7.2. Evolução da abrangência da linha de produtos das empresas da amostra (em Número Absoluto)

	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1998	1	1	-
1999	1	1	-
2000	1	1	-
2001	1	1	-
2002	1	1	-
2003	3	1	2
2004	6	1	2

Fonte: Derivado do trabalho de campo

Embora a Empresa B tenha uma linha de produtos mais abrangente, um total de seis produtos, a importância desta linha no faturamento foi de 25% em 2004. No caso da Empresa D sua linha de produtos, embora reduzida (apenas dois produtos) representou no mesmo período 32% do faturamento da empresa. A Empresa C manteve durante sua trajetória de 20 anos apenas um produto opcional aos clientes finais. A opção de tirar foto durante o voo representou 14% do faturamento da empresa em 2004 conforme Tabela 7.3.

Tabela 7.3. Evolução da abrangência da linha de produtos das empresas da amostra (% sobre o faturamento das empresas da amostra)

	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1998	10%	8%	-
1999	14%	7%	-
2000	14%	12%	-
2001	15%	17%	-
2002	17%	14%	-
2003	18%	15%	22%
2004	25%	14%	32%

Fonte: Derivado do trabalho de campo

7.2. RESUMO DOS INDICADORES DE PERFORMANCE

Assim, a partir da análise dos indicadores de performance das três empresas da amostra podemos concluir que as trajetórias foram distintas para cada uma delas. A Empresa B apresentou expressivo crescimento em dois momentos, primeiro no início de sua operação em 1985 (Figura 7.7) e posteriormente em 2003 (Figura 7.9) com a entrada de um novo sócio. Já a Empresa C manteve uma trajetória constante e pouco significativa no mercado, não capturando as oportunidades oferecidas. Por fim, a Empresa D, embora seguidora atrasada com apenas 2 anos no mercado, vem apresentando crescimento perante as concorrentes ganhando espaço e aumentando sua base de clientes conforme Figura 7.3.

O estudo sugere que parte do sucesso atingido pela Empresa B no início de suas atividades se deve ao desenvolvimento de competências na função marketing e vendas. Isto porque o crescimento alcançado pela Empresa B não foi repetido pela Empresa C, considerada em nosso estudo como seguidora despreparada. A Empresa C não conseguiu crescer sua base de clientes finais ou desenvolver mecanismos de captação. Esta ação limitada da Empresa C se reflete no indicador *market share*, já que a empresa não conseguiu em sua trajetória conquistar participação de mercado superior a 1,2%.

Durante o período que compreende 1990 a 2003, as empresas B e C não acompanharam o crescimento do mercado, o que pode ser constatado pelo indicador *market share*. A Empresa B perdeu participação, caindo de 31,7% de participação em 1990 para 3,0% em 2002. Este efeito foi menos dramático para a Empresa C que seguiu na faixa de 1% de participação de mercado, se beneficiando do crescimento da atividade.

A partir de 2003, com a entrada de um novo sócio com competências gerenciais a Empresa B conseguiu reverter sua tendência de queda no mercado. O estudo aponta fortes indícios que relacionam a função gerencial com a os indicadores de performance uma vez que o desenvolvimento desta competência desencadeou resultados positivos para as empresas B e D. Enquanto a Empresa D já possuía tais competências na figura do seu empresário, a Empresa B teve que adquirir no mercado tais competências. Em ambos os casos os resultados dos indicadores de performance foram positivos, ou seja, aumento do faturamento acima da média de mercado, crescimento do número de clientes intermediários e finais, pulverização do mix dos canais de vendas e expansão do portfólio de produtos.

As evidências nos sugerem que empresas seguidoras de mercado avançam rapidamente nos indicadores de performance no início de suas operações, mas esta trajetória é desacelerada com o passar do tempo. As empresas entram em um processo de estagnação durante longos anos, sendo este processo quebrado com a introdução de novas competências conforme ocorrido com a Empresa B. Caso isso não ocorra, a empresa mantém uma trajetória constante de perda de mercado ou estagnação conforme Empresa Despreparada (Empresa C). Em outras palavras, o estudo aponta na direção que as vantagens de ser seguidor de mercado são significativas, mas não duradouras. Outras competências se fazem necessárias além da capacidade de imitar a empresa pioneira.

CAPÍTULO 8

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo analisar os resultados da pesquisa a partir das perguntas que a norteiam, à luz do modelo analítico apresentado no Capítulo 3 e das evidências descritas nos Capítulos 6 e 7.

Este capítulo está dividido em duas seções. A Seção 8.1 apresenta uma breve síntese dos resultados relativos aos tipos e níveis de competências técnico-organizacionais encontradas nas empresas da amostra. A Seção 8.2 destina-se à análise das implicações da acumulação de tais competências na performance competitiva dessas empresas. A Seção 8.3 resume os resultados encontrados neste capítulo.

8.1. SÍNTESE DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA

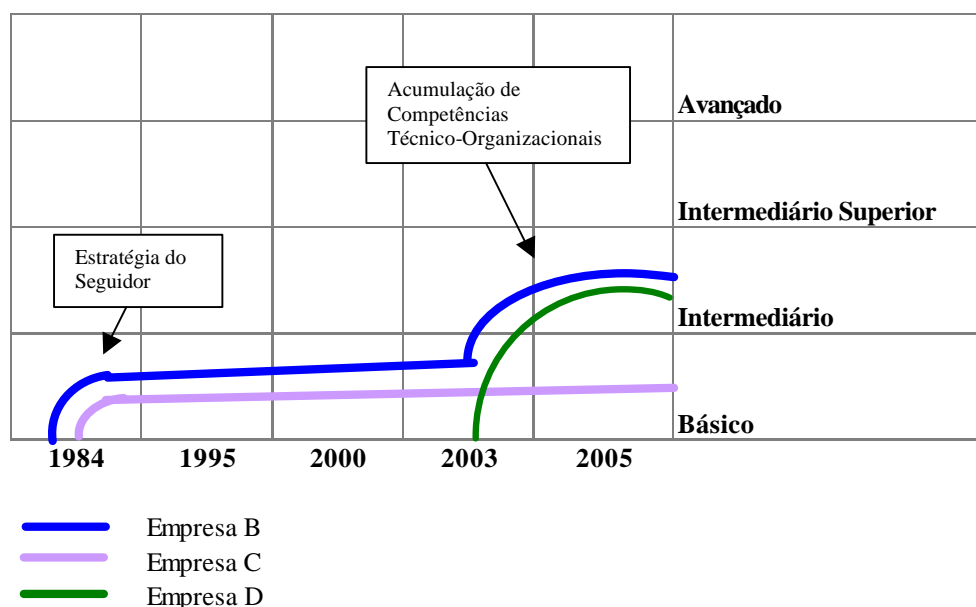
À luz das evidências descritas no Capítulo 6, serão apresentados os níveis de acumulação de competências das empresas da amostra para as quatro funções em estudo nesta dissertação: (i) produto, (ii) marketing & vendas, (iii) infra-estrutura & processos operacionais e (iv) sistemas gerenciais. Na Seção 8.1.1 é sintetizada a maneira como as empresas da amostra acumularam competências para as quatro funções técnico-organizacionais. Na Seção 8.1.2 são mostradas as velocidades ou taxas com que tais competências foram desenvolvidas.

8.1.1 SÍNTESE MODO DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA

8.1.1.1 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM PRODUTO

As Empresas B e C no início de suas operações, tiveram uma trajetória de acumulação de competência semelhante para a função produto. As empresas B e C copiaram da Empresa A o produto turístico (salto duplo de asa delta) e o mecanismo desenvolvido para tirar fotos durante o voo. As evidências sugerem que este tipo de estratégia de seguidor tenha contribuído para que as Empresas B e C evoluíssem em uma projeção exponencial no início de suas atividades conforme ilustrado na Figura 8.3.

Figura 8.3. Acumulação de competências para a função produto nas empresas da amostra (1984 – 2005)



Fonte: Elaboração própria do autor

Após o primeiro avanço das Empresas B e C na acumulação das competências replicáveis, ou seja, àquelas copiadas da Empresa A, as Empresas B e C mantiveram-se no mesmo nível de competência para a função produto durante os anos seguintes. Durante este período as empresas seguidoras não desenvolveram novos produtos ou modificaram os existentes.

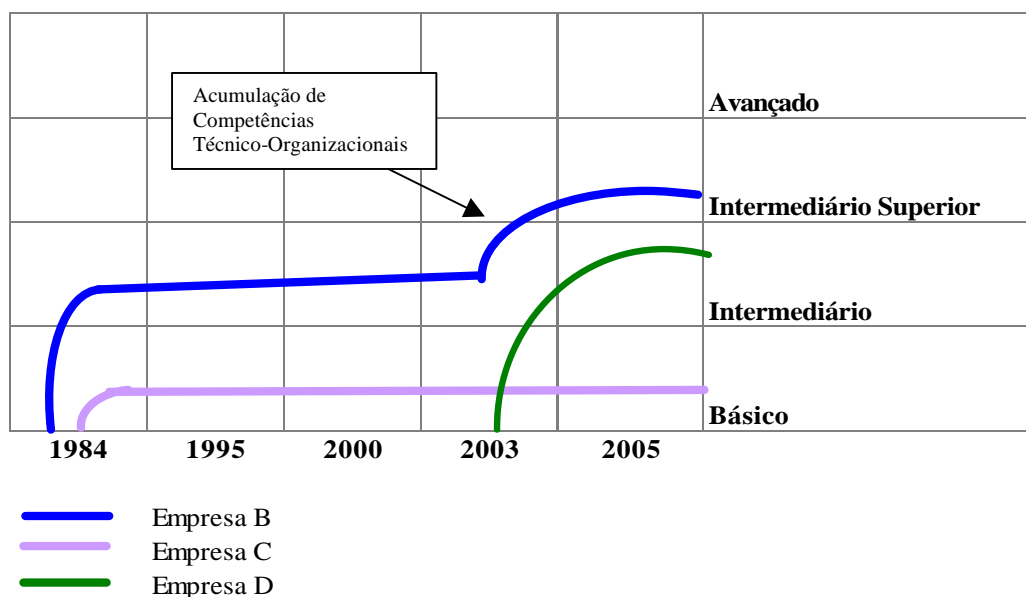
Somente a partir de 2003, com a entrada de uma nova gestão na Empresa B, produtos foram desenvolvidos a fim de aumentar o portfólio e agregar valor ao negócio. Estes produtos foram selecionados a partir de pesquisas informais conduzidas junto aos clientes finais da empresa. Com isso a Empresa B no período de 2003 a 2005 atingiu o Nível Intermediário, enquanto a Empresa C manteve-se no Nível Básico para esta função.

A Empresa D - uma empresa seguidora atrasada - antes de entrar no mercado realizou um levantamento junto às empresas operadoras de vôo duplo, copiando os produtos que geravam resultado positivo e desenvolvendo novas tecnologias ainda não utilizadas pelas empresas concorrentes. Este processo proporcionou à Empresa D uma trajetória acelerada de crescimento para a função produto, saindo do Nível Básico e atingindo o Nível Intermediário ainda no primeiro ano de atividade. (ver Figura 8.3).

8.1.1.2 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM MARKETING E VENDAS

A acumulação de competência em marketing e vendas pode ser representada graficamente pela Figura 8.4. A Empresa B evoluiu do Nível Básico para o Nível Intermediário nos primeiros dois anos de operação, uma evolução superior a Empresa C que se manteve no Nível Básico. No entanto, a Empresa B se manteve no Nível Intermediário por treze anos. A partir de 2003 a Empresa B reformulou sua estratégia de marketing e vendas e acumulou competências exclusivas nesta função. Com isso a Empresa B alcançou um Nível Intermediário Superior na escala, o que ainda não foi alcançado pelas demais empresas da amostra.

Figura 8.4. Acumulação de competências para a função marketing e vendas nas empresas da amostra (1984 – 2005)



Diferentemente da Empresa B que alcançou o Nível Intermediário Superior, a Empresa C se manteve no Nível Básico durante toda sua trajetória. As evidências sugerem que a evolução da Empresa C no início de sua operação foi decorrente da cópia das Empresas A e B.

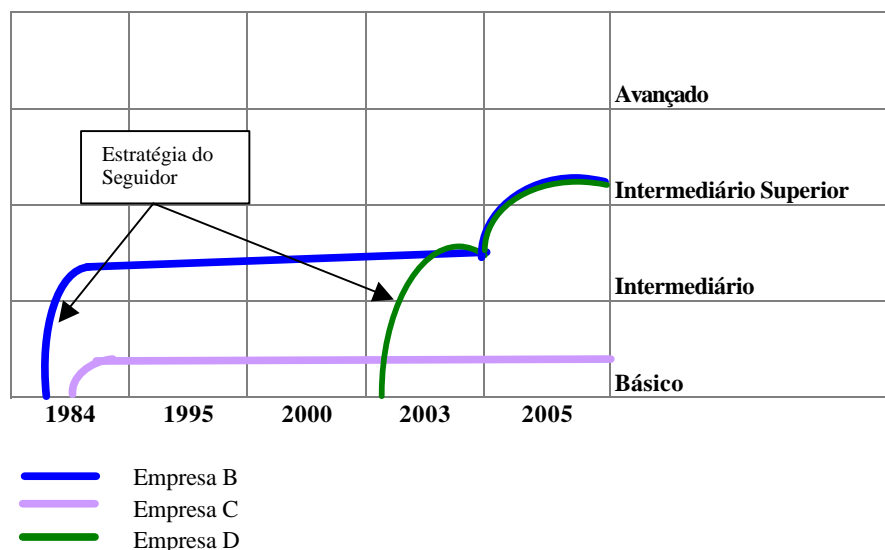
De acordo com o Capítulo 6, a empresa D também se beneficiou da estratégia de ser uma empresa seguidora de mercado a fim de avançar na acumulação de competências replicáveis. A empresa atingiu o Nível Intermediário nos dois primeiros anos de operação.

8.1.1.3 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM INFRA-ESTRUTURA E PROCESSOS OPERACIONAIS

Assim como ocorreu com as demais funções descritas anteriormente, a evolução das competências técnico-organizacionais nas Empresas B e C estagnou-se após a fase inicial de entrada no mercado conforme indicado na representação da Figura 8.5. A Empresa B se manteve no Nível Intermediário até 2004 quando houve mudanças nos processos

operacionais da empresa. A partir de uma parceria estratégica firmada em fevereiro de 2004 entre as Empresas B e D, estas empresas passaram a operar juntas durante o período de alta temporada turística. Conforme Figura 8.5, as Empresas B e D percorreram uma trajetória similar a partir desta operação conjunta.

Figura 8.5. Acumulação de competências para a função infra-estrutura e processos operacionais nas empresas da amostra (1984 – 2005)



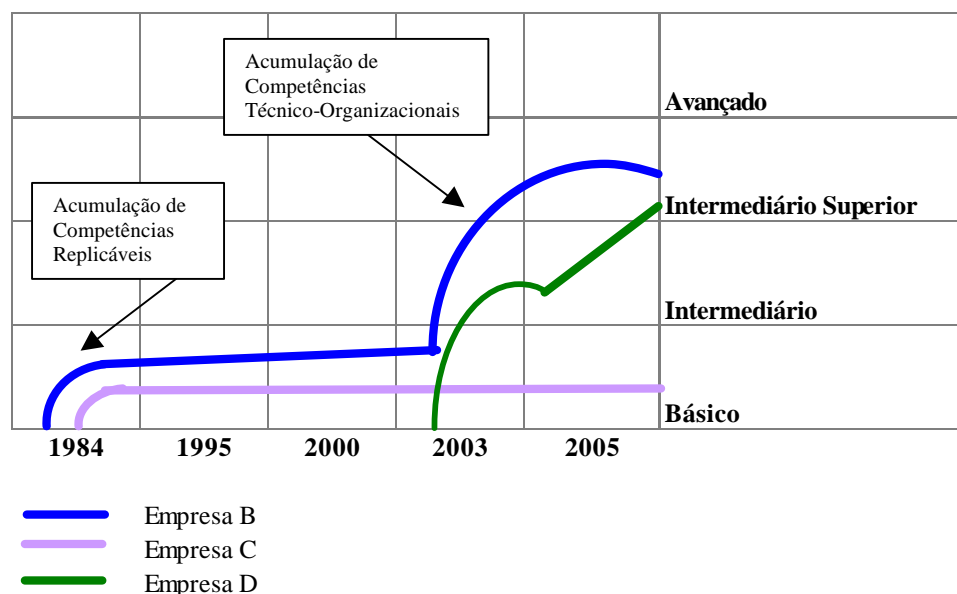
A Empresa C, por sua vez, não foi capaz de desenvolver competências exclusivas ou mesmo se apropriar das competências replicáveis desenvolvidas pelas demais empresas para esta função.

8.1.1.4 ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA FUNÇÃO GERENCIAL

A partir da entrada de um profissional com competências administrativas em 2003, a Empresa B moveu-se do Nível Básico para o Nível Intermediário Superior nos dois anos seguintes. Esta trajetória foi seguida pela Empresa D que já possuía tais competências adquiridas através de outras atividades turísticas relacionadas.

A Empresa C evoluiu lentamente ao longo da sua trajetória, mantendo constante suas competências e não as desenvolvendo como as demais empresas conforme nos demonstra a Figura 8.6.

Figura 8.6 Acumulação de competências para a função gerencial nas empresas da amostra (1984 – 2005)



A Empresa B permaneceu 17 anos no Nível Básico de competência para a função gerencial e só avançou para o Nível Intermediário Superior a partir do processo de acumulação interna de suas competências técnico-organizacionais. O avanço na acumulação de competência em dois níveis só ocorreu para função Gerencial. As evidências parecem indicar que a evolução das competências para as quatro funções estudadas teve como ponto de partida a função gerencial. O mesmo ocorreu com a Empresa D que evoluiu nas funções estudadas porque o empresário já possuía competências gerenciais acumuladas em outras atividades turísticas. Conforme descrito no Capítulo 4, o empresário da Empresa D possui um hotel e por isso transferiu seu conhecimento gerencial para a atividade do vôo duplo.

O estudo conduzido nestas empresas seguidoras de mercado indica que tais empresas acumulam nos primeiros anos de operação competências replicáveis, ou seja, se

apropriaram das práticas que funcionaram e descartaram àquelas que não funcionaram nas empresas antecessoras. Este processo ficou evidenciado no caso das Empresas B e C que copiaram tanto o produto quanto os processos operacionais da Empresa Pioneira. O mesmo ocorreu com a Empresa D que se beneficiou das competências replicáveis desenvolvidas pelas empresas concorrentes conforme descrito no Capítulo 6.

As evidências sugerem que este processo de imitação acelera a curva de acumulação de competências replicáveis. Entretanto tal prática quando não atrelada ao desenvolvimento de competências gerenciais, gera a estagnação da empresa no último nível alcançado pela empresa antecessora. As evidências contidas nas empresas da amostra estão alinhadas com o estudo realizado por Cooper (1985) que comprova que ordem de entrada no mercado não garante a sobrevivência da empresa, esta vantagem do primeiro movimento deve estar atrelada ao desenvolvimento das competências organizacionais.

Alinhando-se com os resultados de Lambkin e Day (1989), as evidências relativas às Empresas B, C e D indicam que estas não possuem propensão para serem pioneiras, e sim, seguidoras conforme Tabela 8.2.

Tabela 8.1. Estratégia empresarial versus competências acumuladas nas empresas da amostra

Competência	Estratégia Empresarial	Competências Acumuladas Empresas da Amostra
Novos Produtos / P&D	Encoraja o pioneirismo	A função produto é a menos desenvolvida nas três empresas estudadas
Infra-Estrutura / Processos Operacionais	Encoraja seguidores imediatos	A Empresa B foi seguidora antecipada na atividade de vôo duplo, copiando a Empresa A A Empresa B copiou a tecnologia de DVD desenvolvida pela Empresa D
Marketing e Vendas	Seguidores atrasados	A Empresa D foi seguidora atrasada na atividade de vôo duplo e também na comercialização do vôo duplo em albergues

Fonte: Adaptado de Lambkin e Day (1989)

Segundo Lambkin e Day, empresas pioneiras possuem foco na função produto, enquanto empresas com competências acumuladas em produção (infra-estrutura e processos

operacionais) tendem a ser competentes seguidoras antecipadas. As empresas com competências desenvolvidas em marketing & vendas tendem a ser excelentes seguidoras atrasadas. A partir da Tabela 8.2 percebemos que as empresas da amostra são mais desenvolvidas nas funções que encorajam uma estratégia de seguidor de mercado e menos desenvolvidas em funções que encorajam o pioneirismo.

Estas evidências alinham-se com argumento de Figueiredo (2004) para empresas que operam em economias emergentes. Segundo o autor, as empresas normalmente iniciam o seu negócio a partir da tecnologia que adquiriram de outras empresas. Ao iniciarem suas atividades, não dispõem sequer das capacidades tecnológicas básicas. Para tornarem-se competitivas e aproximarem-se das empresas antecessoras, elas têm que se engajar em um processo de aprendizagem para construir e acumular competências.

Tal acumulação envolve uma sequência evolutiva e cumulativa de estágios mais simples a complexos (Katz, 1985; Lall, 1992; Bell & Pavitt, 1995). Segundo Figueiredo (2004), empresas que operam em economias emergentes parecem seguir uma trajetória diferente das empresas tecnologicamente inovadoras que operam em economias industrializadas: a acumulação de capacidade tecnológica tende a inverter a sequência “inovação-investimento-produção” típica de empresas inovadoras de economias industrializadas, ao seguir trajetória do tipo “produção-investimento-inovação” (Dahlman et al., 1987).

8.1.2 VELOCIDADE COM QUE AS COMPETÊNCIAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS FORAM DESENVOLVIDAS

A partir dos dados derivados do trabalho de campo, foi construída a Tabela 8.2., que demonstra a taxa de acumulação de competências das empresas da amostra. A taxa ou velocidade de acumulação das competências foi medida pelo número de anos (n) que a empresa levou para completar o desenvolvimento de atividades pertinentes a cada um dos níveis, a partir da data inicial do estudo.

Tabela 8.2. Taxa (ou velocidade) de acumulação de competências das empresas da amostra no período de 1984 a 2005

(número de anos que cada empresa levou para desenvolver tipos e níveis específicos de competências)

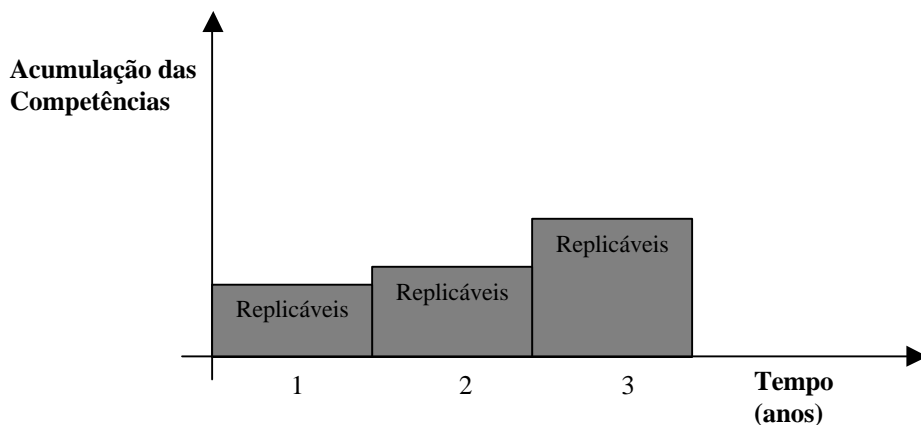
Nível de Competência	Produto			Marketing e Vendas			Infra-Estrutura/ Processos Oper.			Função Gerencial		
	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Nível 4 Avançado	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido
Nível 3 Intermediário Superior	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	21	Não Atingido	Não Atingido	21	Não Atingido	2	21	Não Atingido	2
Nível 2 Intermediário	21	Não Atingido	2	17	Não Atingido	2	17	Não Atingido	1	0	Não Atingido	1
Nível 1 Básico	19	20	1	2	20	1	2	20	0	17	20	0

Fonte: Elaboração do próprio autor

Conforme apresentado na Tabela 8.2, a acumulação de competência ocorreu com taxas diferentes para cada uma das empresas da amostra. No entanto torna-se evidente que a Empresa D foi a que mais rapidamente evoluiu nas quatro funções descritas na tabela. Com apenas dois anos no mercado, a Empresa D conseguiu alcançar as mesmas competências desenvolvidas pela Empresa B em vinte e um anos e conseguiu ainda suplantat as competências básicas desenvolvidas pela Empresa C em vinte anos de atividade.

Podemos considerar que a Empresa D é uma empresa seguidora atrasada por ter sido a última empresa a entrar no mercado. Esta entrada tardia, no entanto, gerou algumas vantagens para a empresa. A Empresa D copiou as competências replicáveis desenvolvidas pelas outras empresas a fim de avançar com maior velocidade a linha da aprendizagem organizacional conforme Figura 8.7.

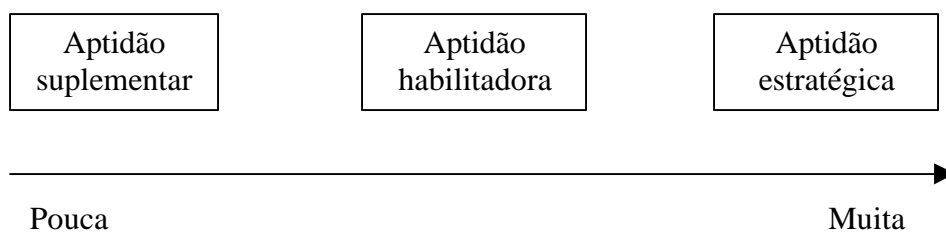
Figura 8.7. Evolução da acumulação de competência técnico-organizacionais da Empresa D



Fonte: Elaboração própria do autor

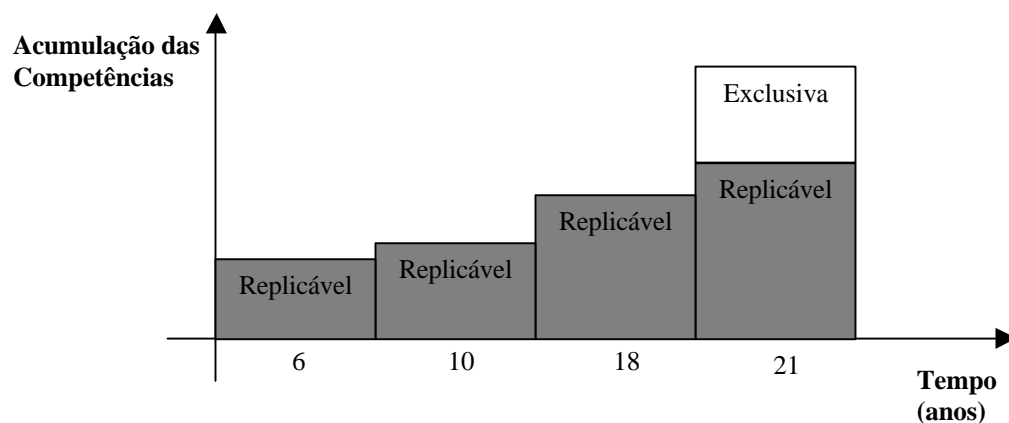
Esta sequência evolutiva e cumulativa de estágios também foi seguida pela Empresa B que se beneficiou da cópia das competências replicáveis desenvolvidas pela empresa pioneira no início da operação do vôo duplo. No entanto, a falta de competências exclusivas fez a Empresa B vulnerável aos concorrentes que surgiram em 1990. Com o passar do tempo a Empresa B perdeu participação e quase se retira do mercado conforme apresentado no Capítulo 7.

Estas evidências alinham-se com os estudos de Leonard Barton (1998) conforme mencionado no Capítulo 3. Segundo a autora as aptidões suplementares e habilitadoras não são suficientes para sustentar a participação de uma empresa no mercado. Estas aptidões seriam facilmente replicáveis pelas empresas concorrentes. A autora sugere que as aptidões que diferenciam as empresas são as estratégicas, ou seja, àquelas que são desenvolvidas internamente pelas empresas e por isso, difíceis de serem replicadas.

Figura 8.8. Importância das aptidões tecnológicas estratégicas

Fonte: Leonard Barton (1995)

A partir da incorporação de um novo sócio com competências gerenciais, a empresa B conseguiu nos últimos dois anos avançar nas quatro funções descritas. Evidências indicam que a função gerencial, devido ao seu alto grau de inter-relação com as demais funções, contribuiu para a aceleração no processo de acumulação das competências exclusivas conforme Figura 8.9.

Figura 8.9. Evolução da acumulação das competências gerenciais da Empresa B

Fonte: Elaboração própria do autor

Das três empresas estudadas, a Empresa C foi a que menos evoluiu nos níveis de competência. Mesmo sendo uma empresa seguidora, esta não copiou as competências que estavam ao alcance de todas, as competências replicáveis. Conforme Tabela 8.2, a Empresa C se manteve no nível básico para as quatro funções estudadas. A gestão desta empresa não

evoluiu em vinte anos, por isso consideramos esta empresa como uma seguidora de mercado despreparada, ou seja, uma empresa funcionalmente iletrada.

As evidências apresentadas nesta seção nos levam a acreditar que a acumulação de competências replicáveis podem contribuir com a performance das empresas no curto prazo. Mas são as competências exclusivas que efetivamente podem garantir uma posição de liderança.

8.2. IMPLICAÇÕES DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA PERFORMANCE COMPETITIVA NAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Esta seção examina as implicações da acumulação de competências para a performance competitiva das empresas B, C e D. Para tanto, a análise está dividida em quatro partes, uma para cada grupo de indicadores, conforme estrutura apresentada no Capítulo 7.

Na Seção 8.2.1, são examinadas as implicações da acumulação de competências sobre o faturamento das empresas. Na Seção 8.2.2 examinam-se implicações da acumulação de competências sobre o número de clientes (intermediários e finais). Na Seção 8.2.3 são examinadas as implicações da acumulação de competências sobre o *market share* das empresas estudadas. Por fim na Seção 8.2.4 implicações da acumulação de competências sobre a abrangência da linha de produtos.

8.2.1 IMPLICAÇÕES DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O INDICADOR DE PERFORMANCE: FATURAMENTO

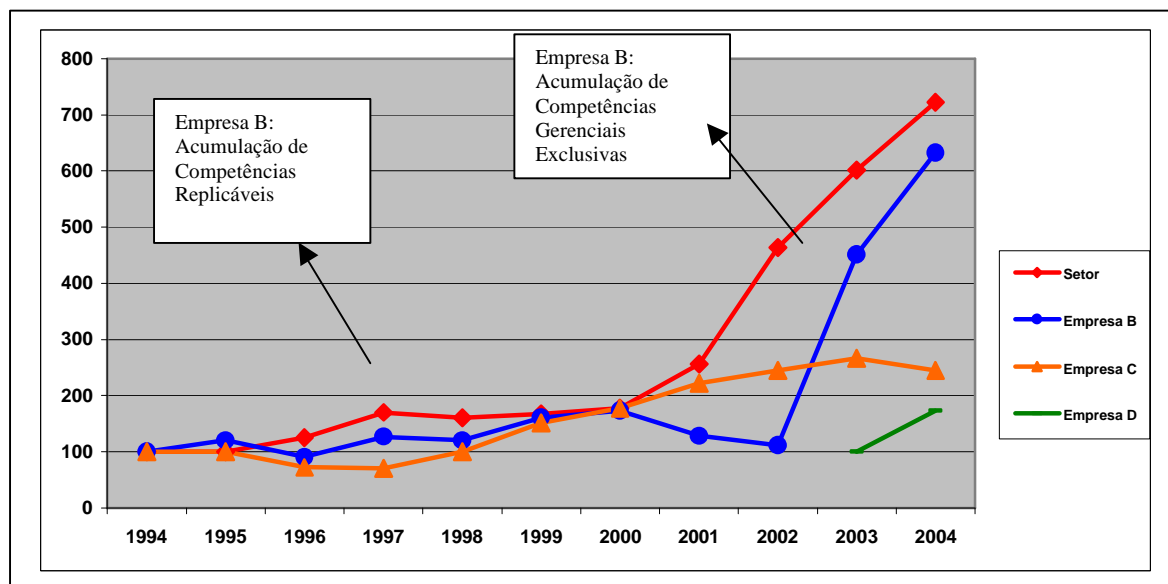
Conforme descrito no Capítulo 7, o indicador faturamento é medido pela multiplicação do preço pela quantidade, neste caso, a quantidade se refere ao serviço de vôo duplo e os produtos agregados vendidos pela empresa. O crescimento do faturamento depende de uma

série de competências desenvolvidas pela empresa, neste estudo três funções possuem maior influência no crescimento do faturamento: função produto, função marketing & vendas e função gerencial.

No que se refere à função produto, por exemplo, a Empresa B a partir de 2003 avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário), desenvolvendo uma nova linha contendo seis novos produtos. Esta nova linha de produtos passou a representar 25% do faturamento da Empresa B no período 2003/2004. Em 2002, a linha anterior de produto representava 17% do faturamento da Empresa B. Esta evolução também pôde ser percebida na função marketing & vendas. A Empresa B para a função marketing & vendas avançou do Nível 2 (intermediário) para o Nível 3 (intermediário superior) após 2003. A Empresa B desenvolveu novos canais de vendas, lançou uma campanha de marketing integrada e desenvolveu *site* para internet. A função gerencial contribuiu para a performance gerando crescimento do número de clientes e aumento do preço médio praticado.

As evidências contidas no Capítulo 7 sugerem que o acúmulo de competências para as três funções técnico-organizacionais tiveram implicações no faturamento da Empresa B que apresentou crescimento médio anual de 137% no período de 2002 a 2004, enquanto o mercado cresceu 25% no mesmo período.

A Figura 8.10 ilustra dois momentos distintos da trajetória da Empresa B. No primeiro momento a empresa acumula competências replicáveis e segue a trajetória das empresas concorrentes. No segundo momento a Empresa B, a partir da inflexão da sua curva de acumulação de competências gerenciais exclusivas, consegue superar as demais empresas e alterar sua trajetória de crescimento. Coincidentemente no período de 2003 a 2005, a Empresa B avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) para a função gerencial. As evidências sugerem fortemente que se tais competências não tivessem sido desenvolvidas tal aumento do faturamento muito provavelmente não teria sido materializado.

Figura 8.10 - Evolução do faturamento das empresas da amostra (na Base 100)

Fonte: Derivado do trabalho de campo

Nota: Setor se refere ao somatório das empresas que operam vô duplo no RJ (empresas da amostra somadas as empresas concorrentes)

A Empresa D seguiu a mesma trajetória de acumulação de competências a partir do desenvolvimento da função gerencial, avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) no período de dois anos. Na função produto, por exemplo, o empresário desenvolveu um novo opcional (filmagem em DVD) que aumentou em 50% o preço final do vô duplo, o que teve impacto direto no aumento do faturamento. A Empresa D foi a empresa da amostra que mais rapidamente conseguiu avançar em todos os níveis de competências. Esta trajetória de acúmulo de competências se reflete na Figura 8.10, onde a Empresa teve crescimento de 73% no período de 2003 a 2004.

As evidências contidas na Tabela 8.2 (taxa de acumulação de competências das empresas da amostra) demonstraram que a Empresa C manteve o Nível 1 (básico) para todas as funções estudadas durante vinte anos de operação. Este resultado se reflete na Figura 8.10, onde percebemos uma incapacidade da empresa em acompanhar a evolução do mercado. Enquanto as Empresas B e D acumularam competências exclusivas ao longo de sua

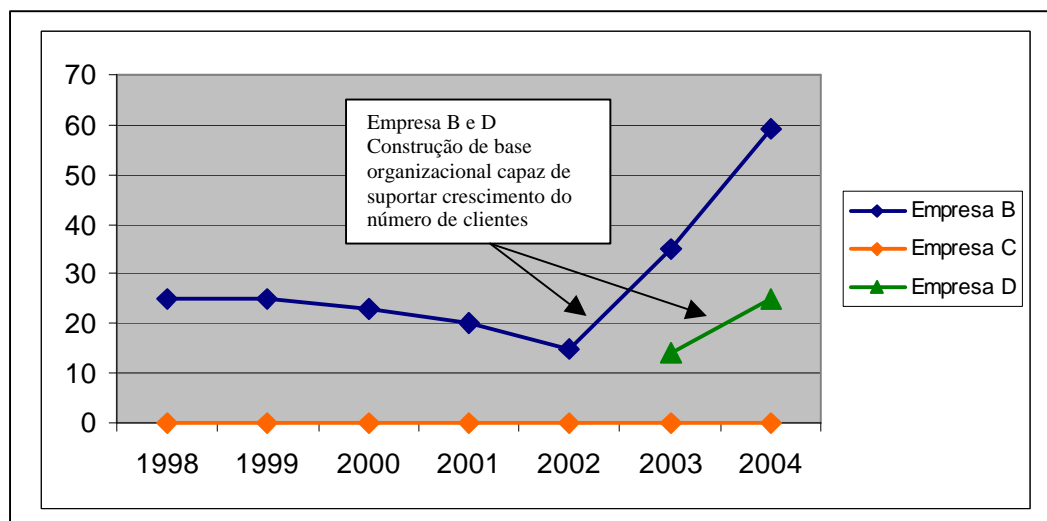
trajetória, conforme Capítulo 6, a Empresa C se manteve inerte no desenvolvimento de tais competências.

8.2.2 IMPLICAÇÕES DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O INDICADOR DE PERFORMANCE: NÚMERO DE CLIENTES (INTERMEDIÁRIOS E FINAIS)

O indicador cliente é dividido em duas medidas, o número de clientes intermediários e o número de clientes finais. O indicador clientes intermediários é medido pelo número absoluto de estabelecimentos que promovem e comercializam a atividade turística. Como exemplo, podemos citar os hotéis, albergues e agências de viagens. Estes clientes divulgam e vendem o passeio de asa delta com regularidade. Já o número de clientes finais é medido pelo número absoluto de pessoas que realizam o voo duplo.

As Empresas B e D possuem uma trajetória muito semelhante a partir de 2002 tanto no que se refere ao processo de acumulação de competência quanto pela performance gerada a partir deste processo. As empresas evoluíram na função marketing & vendas, na função infra-estrutura & processos operacionais e na função gerencial conforme descrito no Capítulo 6. Com isto as Empresas B e D construíram uma base organizacional capaz de promover e operar um número maior de clientes. Este processo de acumulação de competências organizacionais se reflete no indicador de performance conforme Figura 8.11.

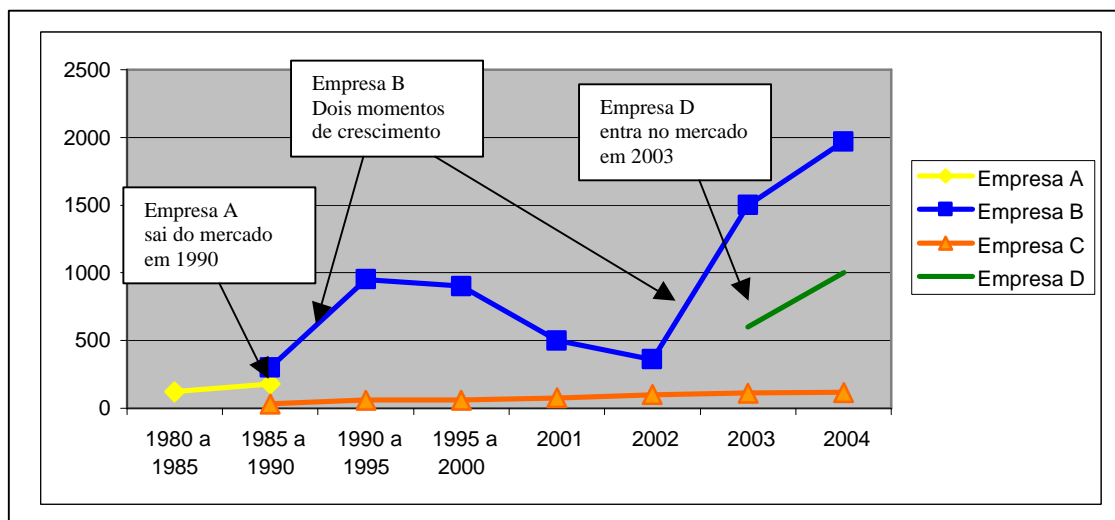
Figura 8.11 - Evolução do número de clientes intermediários das empresas da amostra (em número absoluto)



Fonte: Derivado do trabalho de campo

As evidências sugerem a relação existente entre o acúmulo de competência nas 4 funções estudadas e o aumento do número de clientes intermediários. No caso da Empresa C, seu nível básico de desenvolvimento na função infra-estrutura e processos operacionais, por exemplo, impede que esta empresa opere um número maior de clientes como hotéis, albergues ou agências de viagens. A estrutura da Empresa C não foi projetada para suportar o crescimento do setor, e por isso seus clientes provem de outras empresas que subcontratam seus serviços e de turistas que chegam a área de pouso para se informar. Esta inércia no desenvolvimento das competências se reflete também no indicador de performance clientes finais. A empresa seguidora despreparada (Empresa C), teve um crescimento inexpressivo ao longo de sua trajetória conforme apresentado na Figura 8.12.

Figura 8.12 - Evolução do número de clientes finais das empresas da amostra (em número absoluto)



Fonte: Derivado do trabalho de campo

A partir das evidências apresentadas na Figura 8.12, o estudo sugere que a Empresa B teve dois momentos de crescimento ao longo de sua trajetória. O primeiro ocorreu quando esta entrou no mercado. Por ser uma empresa seguidora antecipada, a Empresa B se beneficiou do caminho aberto pela Empresa Pioneira, reduzindo seus riscos e se apropriando das práticas de mercado que deram resultados positivos. A Empresa B passou uma fase de acumulação das competências replicáveis, ou seja, a empresa copiou tudo aquilo que estava ao seu alcance.

Em apenas 2 anos no mercado, a Empresa B suplantou a Empresa A. As evidências contidas neste estudo nos levam a acreditar que a Empresa B possuía competências acumuladas na Função Marketing & Vendas, o que a diferenciou no primeiro momento. A Empresa B avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário), enquanto a empresa pioneira manteve-se no Nível 1 (básico). Mas tais competências não foram suficientes para que a Empresa B mantivesse a posição de liderança no mercado. O período de 1995 a 2002 marca uma queda no número de Clientes Finais e a quase extinção da Empresa B, uma trajetória muito semelhante àquela percorrida pela Empresa Pioneira.

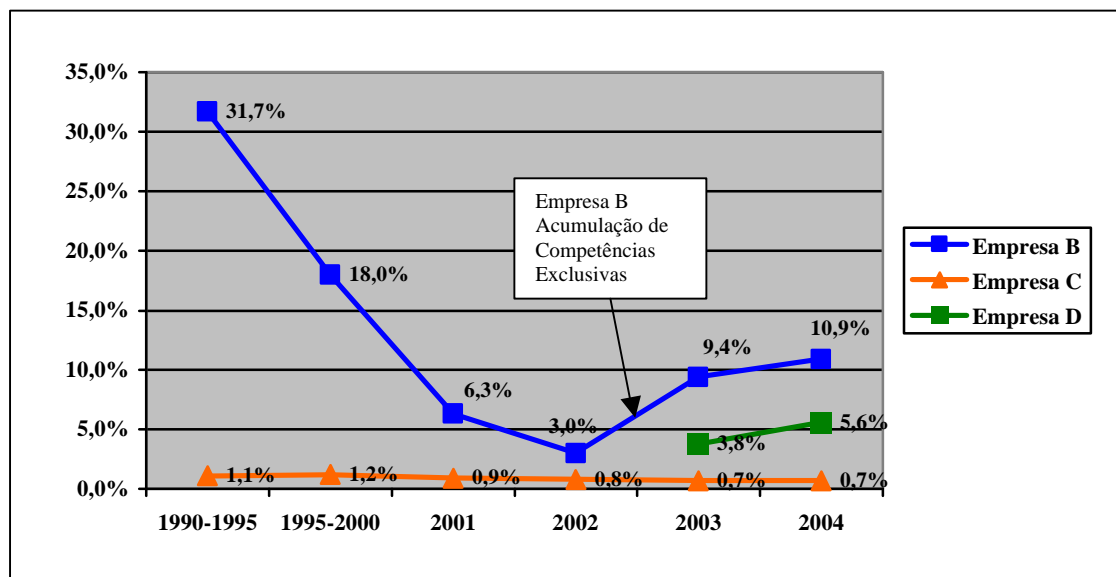
O processo de acumulação de competências ocorrido a partir de 2002 reverteu a trajetória de queda da Empresa B, esta avançou em todas os níveis de competência, assim como o fez a Empresa D. De 2002 a 2005 as Empresas B e D possuem uma trajetória muito semelhante no que se refere à evolução do número de clientes finais. Esta trajetória coincide com o avanço da função gerencial das Empresas B e D, ambas avançaram do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) no período de dois anos.

8.2.3. IMPLICAÇÕES DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O INDICADOR DE PERFORMANCE: MARKET SHARE

O indicador de *market share* é definido como sendo a participação do número de clientes finais da empresa sobre o número total de clientes finais do mercado (somatório de todas as empresas). Este indicador reflete a capacidade de crescimento das empresas frente ao mercado. Neste sentido as competências gerenciais fazem toda a diferença na conquista de uma posição de liderança.

A Figura 8.13 apresenta a performance das empresas da amostra, onde percebemos uma trajetória de queda na participação do mercado por parte da Empresa B no período de 1990 a 2002. Esta trajetória de queda é revertida em 2002 o que coincide com as mudanças internas da empresa. A figura também apresenta uma participação tímida da empresa C durante toda sua trajetória, o que reforça as evidências do estudo com relação à falta de acumulação de competências exclusivas por parte desta empresa.

Gráfico 8.13. Evolução do *market share* das empresas da amostra em número de clientes finais: (%) do Setor



Fonte: Derivado do trabalho de campo

Por fim vemos um crescimento do *market share* da Empresa D, que vem se beneficiando de uma espera vigilante e entrada tardia neste mercado. A empresa conforme Capítulo 6 vem acumulando competências replicáveis mas também vem desenvolvendo competências exclusivas, o que a diferencia das demais empresas.

8.2.4. IMPLICAÇÕES DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O INDICADOR DE PERFORMANCE: ABRANGÊNCIA DA LINHA DE PRODUTOS

O indicador abrangência da linha de produto é definido de duas formas: (1) a partir da quantidade de produtos opcionais oferecidos pela empresa ao cliente final e (2) a partir do percentual que estes produtos representam no total do faturamento da empresa.

Conforme apresentado no Capítulo 6, as empresas B e C mantiveram-se no Nível 1 (básico) para a função produto até 2002. A Empresa B atingiu o Nível 2 (intermediário) no período de 2003 a 2005, mas a Empresa C manteve-se no Nível 1 (básico), não evoluindo suas

competências. A Empresa C não diversificou sua linha de produto, deixando as oportunidades de mercado serem capturadas pelas empresas concorrentes.

A Empresa D começou sua operação oferecendo o mesmo produto que já vinha sendo oferecido pelas empresas concorrentes, entretanto desenvolveu um novo produto que foi prontamente copiado pela Empresa B. A acumulação de competências na função produto fez com que as empresas B e D desenvolvessem novos produtos aos clientes, ao passo que a Empresa C manteve-se operando com uma linha de produto restrita conforme Tabela 8.3.

Tabela 8.3 – Evolução da abrangência da linha de produtos das empresas da amostra (em número absoluto)

	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1998	1	1	-
1999	1	1	-
2000	1	1	-
2001	1	1	-
2002	1	1	-
2003	3	1	2
2004	6	1	2

Fonte: Derivado do trabalho de campo

As evidências do estudo sugerem que a Empresa D possui competências superiores às da Empresa B na comercialização da sua linha de produto. Os produtos opcionais oferecidos por esta empresa possuem maior importância na composição do faturamento da empresa. Mesmo com uma linha de produto menor, a Empresa D consegue melhores resultados financeiros conforme Tabela 8.4. Estes resultados coincidem com a trajetória de acumulação de competência desta empresa para a Função Produto.

Tabela 8.4 – Evolução da abrangência da linha de produtos das empresas da amostra (% sobre o faturamento das empresas da amostra)

	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1998	10%	8%	-
1999	14%	7%	-
2000	14%	12%	-
2001	15%	17%	-
2002	17%	14%	-
2003	18%	15%	22%
2004	25%	14%	32%

Fonte: Derivado do trabalho de campo

As evidências apresentadas sugerem que a acumulação de competências em níveis mais elevados para a função produto tenha contribuído para uma melhor performance competitiva das empresas da amostra.

8.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NO CAPÍTULO 8

A partir da análise do Capítulo 8, percebe-se que a Empresa D, ou seguidora atrasada, foi a empresa que apresentou o avanço mais acelerado das três empresas da amostra para todas as funções estudadas. A Empresa D em dois anos avançou do Nível 1(básico) para o Nível 3 (intermediário superior) para a função gerencial. As evidências sugerem que a função gerencial, devido ao seu alto grau de inter-relacionamento com as demais funções, fez com que a empresa acumulasse competências em curto espaço de tempo. Os resultados positivos dos indicadores de performance da Empresa D sugerem que existe relação entre competências acumuladas e performance competitiva.

Embora a Empresa B também tenha avançado do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) para a função gerencial, este processo foi mais lento e durou 19 anos. Interessante notar que ao acumular competências gerenciais exclusivas em 2003, a

Empresa B apresentou evolução nos indicadores de performance, sendo a empresa que mais cresceu no período de 2003 a 2005.

Por fim, a Empresa C foi a empresa da amostra que apresentou o pior resultado, mantendo-se no Nível 1 (básico) para todas as funções estudadas. Este atraso na acumulação das competências técnico-organizacionais refletem-se nos indicadores de performance. A empresa possui um faturamento decrescente, seu número de clientes não apresentou crescimento nos últimos dez anos e a empresa vem perdendo participação de mercado ao longo de sua trajetória. Estas evidências sugerem que empresas que não acumulam competências técnico-organizacionais aparentemente apresentam resultados de performance inferiores às empresas que acumulam tais competências.

CAPÍTULO 9

CONCLUSÕES

Este estudo enfocou o relacionamento entre acumulação de competências e performance competitiva das empresas que operam voo duplo na cidade do Rio de Janeiro no período de 1984 a 2005. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo contendo três empresas (Empresas B, C e D). A Empresa Pioneira (Empresa A) serviu como referência durante o estudo, mas não foi analisada com a profundidade das demais. O estudo examinou a acumulação das competências para diferentes funções: produto, marketing & vendas, infraestrutura & processos operacionais e sistema gerencial. A fim de medir as implicações de tais competências para a performance competitiva das empresas da amostra foram selecionados os seguintes indicadores: faturamento, número de clientes, *market share* e abrangência da linha de produto.

Este capítulo está dividido em quatro seções. A Seção 9.1 reapresenta as questões da pesquisa. Estas questões são revistas nas Seções 9.2 e 9.3. A Seção 9.4 trata das principais contribuições desta pesquisa para empresários do segmento de turismo de aventura. Na Seção 9.5 são sugeridos temas para dissertações futuras.

9.1. QUESTÕES DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi estruturada para responder a duas questões:

- (i) Quais os tipos e níveis de competências técnico-organizacionais construídas ao longo do tempo em três empresas seguidoras de mercado no segmento de turismo de aventura no Rio de Janeiro?
- (ii) Até que ponto as competências acumuladas nessas empresas têm influenciado a performance competitiva destas empresas?

9.2 COMPETÊNCIAS ACUMULADAS NAS EMPRESAS DA AMOSTRA

As empresas da amostra embora possuam trajetórias muito distintas na acumulação das competências em tipos e níveis, apresentam algumas tendências refletidas nas Figuras do Capítulo 8. Todas as empresas da amostra, quando iniciaram suas operações, acumularam competências replicáveis (não estratégicas) em curto espaço de tempo para todas as funções estudadas. No caso da Empresa C, ou empresa seguidora despreparada, esta evolução foi mais tímida. Já para as Empresas B e D esta evolução foi mais acelerada, refletindo-se na evolução dos níveis mais básicos para os mais avançados.

As evidências contidas neste estudo sugerem que empresas seguidoras de mercado beneficiam-se dos acertos feitos pelas empresas antecessoras e avançam mais rapidamente na acumulação de competências replicáveis. Estas evidências alinham-se com Cooper (1985), Schnaars (1986), Sullivan (1991) e Golder e Tellis (1993) sobre as vantagens da estratégia do seguidor.

Após cinco anos de mercado, as Empresas B e C experimentaram longo período de estagnação no desenvolvimento de suas competências. Este quadro foi modificado apenas pela Empresa B em 2002, quando foram desenvolvidas competências gerenciais a partir da entrada de um novo sócio na empresa. Enquanto a Empresa B avançou de nível para todas as funções estudadas, a Empresa C se manteve inerte no nível básico.

As evidências sugerem que este processo de imitação acelera a acumulação de competências replicáveis. Entretanto tal prática quando não atrelada ao desenvolvimento de competências gerenciais, gera a estagnação da empresa no último nível alcançado pela empresa antecessora. As evidências contidas nas empresas da amostra estão alinhadas com o estudo realizado por Cooper (1985) que comprova que ordem de entrada no mercado não garante a sobrevivência da empresa, esta vantagem do primeiro movimento deve estar atrelada ao desenvolvimento das competências organizacionais.

9.3 IMPLICAÇÕES DA ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA PERFORMANCE COMPETITIVA

As empresas da amostra atingiram excelente performance a partir da cópia das empresas antecessoras (Capítulo 7). Estas evidências alinham-se com argumento de Figueiredo (2004) para empresas que operam em economias emergentes. Segundo o autor, as empresas normalmente iniciam o seu negócio a partir da tecnologia que adquiriram de outras empresas. Ao iniciarem suas atividades, não dispõem sequer das capacidades tecnológicas básicas.

Entretanto as competências replicáveis copiadas pelas empresas antecessoras não foram suficientes para a manutenção da performance no longo prazo. A Empresa B quase encerrou suas operações, enquanto a Empresa C se manteve a margem do crescimento do mercado conforme descrito no Capítulo 7. Estas evidências alinham-se com os estudos de Leonard Barton (1998). Segundo a autora as aptidões suplementares e habilitadoras não são suficientes para sustentar a participação de uma empresa no mercado. Estas aptidões seriam

facilmente replicáveis pelas empresas concorrentes. Leonard Barton (1998) sugere que as aptidões que diferenciam as empresas são as estratégicas, ou seja, àquelas que são desenvolvidas internamente pelas empresas e por isso, difíceis de serem replicadas.

As evidências contidas no Capítulo 6 sugerem que as competências exclusivas descritas por Leonard Barton (1998) originam-se na função gerencial. As evidências contidas neste estudo sugerem que a função gerencial exerce dois papéis no processo de acumulação de competência para as funções descritas. Primeiro, servindo de “catalizador” neste processo, acelerando e motivando a empresa a alcançar níveis elevados de competências técnico-organizacionais. Segundo, exercendo um importante papel de “equalização” (Cavalcanti, 2005), compensando, contrabalançando, equilibrando e estabilizando as distorções causadas pela estrutura organizacional deficitária. A medida que a empresa avança no nível de suas competências, as “ações equalizadoras” se fazem menos necessárias.

Embora a função gerencial aparentemente acelera o processo de acumulação das competências, este segue uma sequência evolutiva e cumulativa de estágios mais simples a complexos (Katz, 1985; Lall, 1992; Bell & Pavitt, 1995). Por isso empresas não conseguem “saltar” do nível básico para o nível avançado, tem que percorrer os passos sequenciais. Segundo Figueiredo (2004), embora empresas que operam em economias emergentes parecem ter a mesma forma sequencial de evolução, estas seguem uma trajetória diferente das empresas tecnologicamente inovadoras que operam em economias industrializadas: a acumulação de capacidade tecnológica tende a inverter a sequência “inovação-investimento-produção” típica de empresas inovadoras de economias industrializadas, ao seguir trajetória do tipo “produção-investimento-inovação” (Dahlman et al., 1987).

Em resumo, as evidências mostram o relevante papel da acumulação de competências no aprimoramento da performance competitiva para as quatro funções estudadas. Nesse sentido, o estudo realizado confirma conclusões de trabalhos anteriores sobre a importância estratégica da acumulação para as empresas, como, por exemplo, Bell e Pavitt (1995), Teece e Pisano (1994), Leonard Barton (1995) e Figueiredo (2003).

Em resumo, esta dissertação também fornece uma contribuição metodológica à medida em que aplica uma métrica abrangente e sistemática no setor de pequenas empresas de turismo de aventura. Isto contribuiu para ampliar o entendimento da gestão interna dessas empresas a partir da perspectiva das competências técnico-organizacionais. Adicionalmente, a aplicação dessa métrica em um setor como esse, abre novas possibilidades para que estudos posteriores possam ser implementados nesse setor no Brasil.

9.4. SUGESTÕES AOS EMPRESÁRIOS DE EMPRESAS NO SETOR DE TURISMO DE AVENTURA

As evidências obtidas a partir deste estudo mostram o caráter estratégico da acumulação das competências para a performance competitiva das empresas. A fim de alcançar melhor performance as empresas do setor de turismo de aventura devem procurar desenvolver suas competências gerenciais. O foco de atenção destas empresas deve ser o desenvolvimento das competências exclusivas, ou seja, àquelas difíceis de serem copiadas pelas empresas concorrentes.

As empresas deste setor, devido ao fato de serem pequenas e contarem com fluxo de caixa restrito, devem ser capazes de eleger as competências prioritárias a serem desenvolvidas. O mais importante é entender que as empresas não saltam de um nível básico para um nível avançado, por isso, devem construir ao longo de sua trajetória as competências exclusivas.

Portanto fica como sugestão aos empresários dessas empresas a necessidade de investirem em capacitação voltada para as competências gerenciais. Esta capacitação se refere tanto às pessoas como aos sistemas organizacionais. Fundamental para o desenvolvimento da empresa está a formação continuada dos colaboradores e o aprimoramento dos sistemas gerenciais que administram as empresas deste setor.

9.5. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Pouco se estuda sobre a acumulação de competências em pequenas empresas no setor de turismo no Brasil. Esta dissertação abordou estritamente à questão ligada as competências internas das empresas, no entanto, por não fazer parte do escopo, não foram abordadas aspectos externos que também influenciam a performance das empresas.

No setor de turismo de aventura, a regulamentação, as questões de segurança e os entraves políticos possuem forte interferência no resultado das empresas. Neste sentido seria interessante um estudo capaz de avaliar o impacto dos aspectos exógenos na performance competitiva destas empresas.

O estudo realizado foi único ao analisar as implicações da acumulação de competências para performance competitiva em uma atividade específica no setor de turismo de aventura. Novos estudos capazes de analisar empresas de mergulho, alpinismo, caminhadas e outras que atuam no mesmo setor contribuiriam para a criação de um mapa mais preciso do setor.

ALPERT, F. **Product categories, product hierarchy, and pioneership: a consumer behavior explanation for pioneer brand advantage**'. In: AMA Summer Educators Conference Proceedings, Michael Solomon, Susan Douglas et al., eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 133-38, 1987.

ANSOFF, H. I. Strategy formulation as a learning process: an applied managerial theory of strategic behavior. In: **International Studies of Management & Organization**, , v. 7, n° 2, Summer77, 1977, pp. 58-78.

APERT, F. H.. & KAMINS, M. A. An empirical investigation of consumer memory, attitude and perceptions toward pioneer and follower brands. In: **Journal of Marketing**, v. 59, October, 1995, pp. 34-45.

APERT, F. H.. & KAMINS, M. A. Pioneer brand advantage and consumer behavior: A conceptual framework and propositional inventory. In: **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, Summer, 1994, pp. 244-253.

ANSOFF, H. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARIFFIN, N. **The internationalisation of innovative capabilities: the Malaysian electronics industry**. D.Phil Thesis, SPRU University of Sussex, Brighton, UK, 2000.

BARNEY, J. B. Organizational culture: It can be a source for sustainable competitive advantage. In: **Academy of Management Review**, v.11, n° 3, 1986a, pp. 656-665.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: Towards an integrative framework. In: **Academy of Management Review**, v.11, n° 4, 1986b, pp. 791-800.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets, expectation, luck and business strategy. In: **Management Science**, v.32, n° 10, 1986c, pp.1231-1241.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. In: **Journal of Management**, v.17, nº 1, 1991, pp. 99-120.

BARNEY, J. B. & HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. In: **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, 1994, pp. 175-190.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading. MA: Addison, Wesley, 1997.

BELL, M. & PAVITT, K. The development of technological capabilities. In: HAQUE, I.U. (ed.), **Trade, Technology and International Competitiveness**. Washington: The World Bank, 1995, pp. 69-101.

BOULDING & MOORE M. J. **Pioneering and Profitability: Structural Estimates From a Nonlinear Simultaneous Equations Model With Endogenous Pioneering**, Research Paper. Fuqua School of Business, Duke University, 1987.

BROWN, C. L. & LATTIN J. M. Investigating the relationship between time in market and pioneering advantage. In: **Management Science**, v. 40, nº 10, October, 1994, pp. 1361-69.

CARPENTER, G. S. & NAKAMOTO K. Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. In: **Journal of Marketing Research**, v. 26, August, 1989, pp. 285-298.

CAVALCANTI, BIANOR S. **O Gerente Equalizador: Estratégias de gestão no setor público**, Ed. FGV, 1995.

CEBALLOS-LASCURIAN. In: LINDEBERG, K E D. HAWKINS. **Ecoturismo: um guia para Planejamento e Gestão**. Ed. SENAC, 1995.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise**. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

COOPER, R. G. Overall corporate strategies for new product programs. In: **Industrial Marketing Management**, v.14, 1985, pp. 179-193.

COOPER, R. G. New product performance and product innovation strategies. In: **Research Management**, May-June, 1986, pp. 17-25.

COOPER, R. G. & KLEINSCHMIDT, E. J. Major new products: what distinguishes the winners in the chemical industry?. In: **Journal of Product Innovation Management**, v.10, nº 2, March, 1993, pp. 90-111.

COOPER, R. G. & KLEINSCHMIDT, E.J. An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact. In: **Journal of Product Innovation Management**, v.3, June, 1986, pp. 71-85.

DAHLMAN, C., ROSS-LARSON, B. & WESTHPHAL, L. Managing technological development: lessons from the newly industrializing countries. In: **World Development**, v. 15, nº 6, 1987, pp. 759-75.

DENICOL, E. **Acumulação de Competências Tecnológicas e suas Implicações para o Aprimoramento de Performance Operacional: um Estudo Comparativo de Duas Empresas da Indústria Metal-mecânica em Caxias do Sul - RS**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: EBAPE Fundação Getulio Vargas, 2001.

DUTRÉNIT, G. **Learning and knowledge management in the firm: from knowledge accumulation to strategic capabilities**. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, 2000.

EASTERBY-SMITH, M., HORPE, R. & LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisa internas e trabalhos de consultoria.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo: <<http://www.embratur.com.br>>. Acesso em _____ MÊS _____ de _____ ANO _____.

FIGUEIREDO, P. N. **Technological learning and competitive performance.** Cheltenham, UK, & Northampton, USA: Edward Elgar, 2001.

FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. In: **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n° 2, Jul/Dez, 2004, pp. 323-61.

FIGUEIREDO, P. N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva.** Tradução Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003.

GILFILLAN S. **Inventing the Ship.** Follett: Chicago, 1935.

GOLDER, P. N. & TELLIS, G. J. Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?. In: **Journal of Marketing Research**, v. 30, n° 2, 1993, pp. 158-170.

GOOLD, M. Learning, planning, and strategy: extra time. In: **California Management Review**, v. 38, n° 4, Summer, 1996, pp. 100-2.

GRANT, R. M. **Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors.** Washington, Georgetown University, DC: McDonough School of Business, 2003.

IANSTITI, M. & CLARK, K. B. **Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers**. Boston: Harvard University, 1994.

KATZ, J. M. Domestic Technological Innovations and Dynamic Comparative Advantages: Further Reflections on a Comparative Case-Study Program. In: ROSENBERG, N. & FRISCHTAK (eds.), **International Technology Transfer: Concepts, Measures and Comparisons**. New York: Praeger, 1985.

KAY, J. The structure of strategy. In: **Business Strategy Review**, v.2, 1993, pp. 17-37.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai motor. In: **Organization Science**, v.9, n° 4, 1998, pp. 506-521.

KOTLER, P. **Marketing for Hospitality and Tourism**. Prentice Hall, 1995.

KOTLER, P. **Strategic Marketing for Educational Institutions**. Prentice Hall, segunda edição, 1995.

KOTLER, P. **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations** (con Alan Andreasen). Free Press, 1995.

KOTLER P. **Marketing management: Analysis, planning, implementation and control**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. In: **World Development**, v. 20, n° 2, 1992, pp. 165-86.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

LEONARD-BARTON, D., **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Harvard Business School Press, 1995.

LEONARD-BARTON, D. The Factory as a Learning Laboratory. In: **Sloan Management Review**, v. 34, n° 1, 1992, pp. 23-38.

LIEBERMAN, M. B. & MONTGOMERY D. B. First-Mover Advantages. In: **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988, pp. 41-58.

LIEBERMAN, M. B. & MONTGOMERY D. B. First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource Based View. In: **Strategic Management Journal**, v.19, December, 1998, pp.1111-25.

LAMBKIN M. Order of entry and performance in new market. In: **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988, pp. 127-40.

LAMBKIN, M., & DAY, G.S. Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle. In: **Journal of Marketing**, v. 53, 1989, pp. 4-20.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. In: **Harvard Business Review**, v. 72, n° 1, Jan./Feb., 1994, pp. 107-114.

MINTZBERG, H., Strategy-Making in Three Modes. In: **California Management Review**, v. 16, n° 2, , inverno, 1973, pp. 44-53.

MINTZBERG, H., Patterns in Strategy Formation. In: **Management Science**, v. 24, n° 9, maio, 1978.

MINTZBERG et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. The Honda effect – revisited. *California Management Review*, v. 38, n. 4, pp. 79-117, 1996.

PASCALE, R. T. The “Honda effect” revisited. In: **California Management Review**, Berkeley, v. 38, n° 4, Summer, 1996, pp. 47-71.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2nd ed, Newbury Park, California: Sage, 1990.

PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. In: **California Management Review**, v. 32, n° 2, Spring, 1990, pp. 17-26.

PELLEGRINI FILHO, A. R. **Dicionário enciclopédico de Ecologia e Turismo**. Editora: Manole, 308p., 2000.

PENROSE E., **The theory of the growth of the firm**, New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. What is strategy? In: **Harvard Business Review**, Nov-Dec., 1996, pp. 61-78.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: creating sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy?. In: **Harvard Business Review**, v. 74, n° 6, 1996, pp. 61-78.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York, York, NY: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York, NY: The Free Press, 1980.

PORTER, M. How competitive force shape strategy. In: **Harvard Business Review**, v. 57, nº 2, 1979, pp. 137-145.

QUINN, J. B. **Mudança estratégica: “incrementalismo lógico”**. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

ROBINSON, W. T. & FORNELL C. Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries. In: **Journal of Marketing Research**, v. 22, August, 1985, pp.305-317.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

SCHNAARS, S. P. When entering growth markets, are pioneers better than poachers?. In: **Business Horizons**, March-April, 1986, pp. 27-36.

SCHNAARS S. P. **Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers**. Free Press: New York, NY, 1994.

SELNICK, P. **Leadership in administration**. New York, NY: Harper & Row, 1957.

STEINER, G. A. Contingency theories of strategy and strategic management. In: SCHENDEL D. E. & HOFER C. W. (eds.), **Strategic Management**, Boston: Little, Brown, and Company, pp. 405-416, 1979.

SULLIVAN, C. M. The provision of advocacy services to women leaving abusive partners: An exploratory study. In: **Journal of Interpersonal Violence**, v. 6, nº 1, 1991, pp. 41-54.

TACLA, C. **Acumulação de competência tecnológica e os processos subjacentes de aprendizagem na indústria de bens de capital: o caso da Kvaerner Pulping no Brasil.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: EBAPE Fundação Getulio Vargas, 2002.

TEECE, D & PISANO, G. The Dynamics Capabilities of Firms: an Introduction. In: **Industrial and Corporate Change**, v. 3, nº 3, 1994, pp. 537-56.

TEECE, D, PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategy management. In: **Strategic Management Journal**, v. 18, nº 7, 1997, pp. 509-533.

TEECE, D. J., PISANO, G & SHUEN, A. **Firm capabilities, resources and the concept of strategy: four paradigms of strategic management.** University of California at Berkeley, 1990.

TUFANO, P. Financial Innovation and First-Mover Advantage. In: **Journal of Financial Economics**, v. 25, 1989, pp. 213-240.

URBAN, G. L., CARTER T., GASKIN S. & MUCHA Z. Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications. In: **Management Science**, v. 32, June, 1986, pp. 645-59.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2001.

WERNERFELT B. A resource-based view of the firm. In: **Strategic Management Journal**, v. 5, nº 2, 1984, pp. 171-180.