

## **Voando alto e baixo: competências técnico-organizacionais e performance competitiva em microempresas de turismo de aventura no Rio de Janeiro**

*Glauco Cavalcanti*<sup>1</sup>  
*Paulo N. Figueiredo*<sup>2</sup>

### **Resumo**

*Este artigo examina 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 microempresas de turismo de aventura que atuam na atividade de vôo duplo de asa delta no Rio de Janeiro. Trata-se de um tipo de empresa cujo crescimento depende fortemente do empresário empreendedor que se envolve na operação diária da empresa. O estudo de caso comparativo combina evidências qualitativas e quantitativas de primeira mão coletadas à base de trabalho de campo. O exame das competências técnico-organizacionais é realizado por meio da adaptação de uma métrica existente na literatura. O exame dos indicadores de performance baseia-se em indicadores típicos deste setor. As evidências dessas microempresas sugerem que a gestão das competências técnico-organizacionais envolve duas tarefas-chave: (i) 'catalisar' esforços para acelerar o aprimoramento de performance técnico-econômica e (ii) coordenar e 'equalizar' recursos limitados e frágeis, típicos da natureza das pequenas empresas. Logo, também neste tipo de empresa, a sua sobrevivência a longo prazo depende menos da ordem de entrada no mercado e mais da maneira e velocidade do desenvolvimento de competências técnico-organizacionais inovadoras.*

**Palavras-chave:** competências técnico-organizacionais, performance competitiva, empresas seguidoras, turismo de aventura

### **Abstract**

*This article examines the implications of technical-organizational abilities for competitive performance in companies that pursue the market. These issues are examined for the period of 1984 to 2005 in three adventure tourism micro businesses that perform in the activity of double hang gliding in Rio de Janeiro. It is the kind of company whose creation and growth strongly depend on the enterprising businessman who is involved in the daily operation of the company. The study of comparative cases combines qualitative and quantitative first-hand evidence collected at the field of work. Examination of technical-organizational abilities is performed by means of adjustment to a metric system that exists in literature. Examination of performance indicators is based upon typical indicators in this area. Evidence of these micro businesses suggests that the management of technical-organizational abilities involves two main tasks: (i) 'catalyze' efforts to accelerate the improvement of technical-economical performance and (ii) coordinate and 'equalize' limited and fragile resources, typical of the nature of small companies. Therefore, in this kind of company as well, long-term survival depends less on the order of entering the market and more on the development rate of the innovation of technical-organizational abilities.*

**Key-words:** technical-organizational abilities, competitive performance, follower companies, adventure tourism

<sup>1</sup> Mestre em gestão empresarial pela EBAPE-FGV. MBA em Marketing pela FGV. Bacharel em administração de empresas pela PUC-RJ. Email: glaucoedu@wnetrj.com.br. Endereço: Praia de Botafogo, 190 – Botafogo - Rio de Janeiro – RJ – CEP: 22250-900.

<sup>2</sup> Ph.D. em gestão da tecnologia e da inovação pelo SPRU - Science and Technology Policy Research, University of Sussex, Reino Unido. Mestre em administração pública pela EBAP-FGV. Bacharel em administração de empresas pela UFMS. Email: pnf@fgv.br. Endereço: Praia de Botafogo, 190 – Botafogo - Rio de Janeiro – RJ – CEP: 22250-900.

---

## **1. Introdução**

Este artigo examina as implicações de competências técnico-organizacionais para a *performance* competitiva em microempresas. Essas questões foram estudadas durante o período de 1984 a 2005 em três microempresas de turismo de aventura que atuam no Rio de Janeiro na atividade de vôo duplo de asa delta. A motivação inicial para desenhar e implementar este estudo derivou de duas fontes. A primeira refere-se à literatura existente; a segunda, a constatações empíricas por parte do autor. Em relação à literatura, a despeito da existência de numerosos estudos 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, 1996, e seus seguidores). Contrariamente, existem estudos que enfocam o papel de 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, RUMMELT, 1984; TEECE e PISANO, 1994; TEECE *et al.*, 1997; PAVITT, 1990, 1998; LEONARD-BARTON, 1992, 1998). Porém tais estudos tendem a focar grandes empresas inovadoras e tecnologicamente avançadas em países desenvolvidos. Poucos são os estudos que tratam de pequenas e médias empresas, e mais escassos ainda são os estudos que abordam pequenas e médias empresas no segmento de turismo de aventura em países emergentes.

A segunda motivação diz respeito à constatação empírica por parte deste autor, pois se observa no âmbito empresarial uma falta de compreensão 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 microempresas no Brasil está relacionada com a ausência de competências gerenciais (SEBRAE, 2004). Portanto há necessidade de uma clarificação e melhor compreensão sobre o real papel dessas competências na *performance* competitiva de pequenas e médias empresas. Tal necessidade é ainda mais notória no setor de turismo no Brasil.

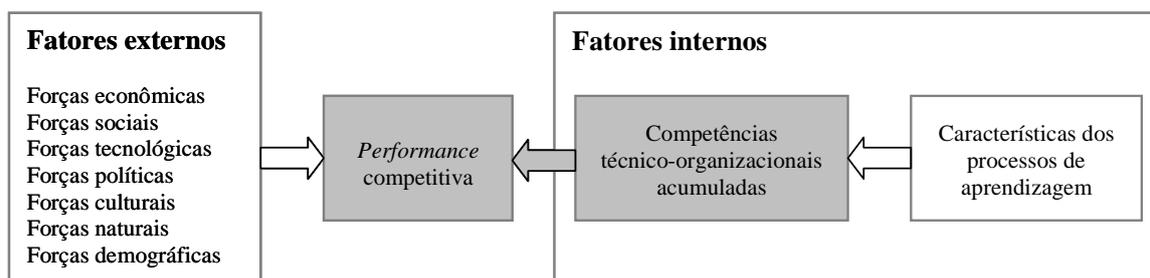
Portanto este artigo insere-se em meio a estas inquietações para examinar as implicações da acumulação de competências técnico-organizacionais e para explicar as diferenças entre empresas em termos de *performance* competitiva no segmento do turismo de aventura, mais especificamente vôo duplo de asa delta no Rio de Janeiro. Embora a importância desta atividade 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. 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 vôo duplo no Rio de Janeiro cresceu o número de clientes a uma taxa média anual de 37,7%. Mais importante do que os números desta atividade é o fato de que o vôo duplo de asa delta no Rio de Janeiro tornou-se uma referência de lazer no mapa de aventura mundial, o que reforça a importância de seu estudo.

A partir desta seção introdutória, a Seção 2 apresenta o modelo de análise do estudo. A Seção 3 descreve o desenho e método. A Seção 4, o contexto empírico. A Seção 5 apresenta as evidências empíricas do estudo. A Seção 6, as conclusões. Finalmente, a Seção 7, as conclusões, discussões e recomendações do artigo.

## **2. Métrica para examinar competências técnico-organizacionais**

Neste artigo, adota-se uma perspectiva abrangente para competência técnico-organizacional que envolve elementos, como qualificação de pessoas, sistema organizacional e gerencial, bem como sistemas técnico-físicos (LEONARD-BARTON, 1998; FIGUEIREDO, 2001, 2004). Forte ênfase é dada aqui à dimensão organizacional e gerencial pela sua função de integrar e coordenar recursos diversos no âmbito da empresa (CAVALCANTI, 2005). Esta seção apresenta o modelo de análise à luz do qual as evidências deste artigo serão examinadas e interpretadas. A fim de compreender a *performance* competitiva a partir das competências técnico-organizacionais acumuladas, utiliza-se o modelo analítico apresentado na Figura 1 o qual deriva do modelo desenvolvido em Figueiredo (2004) sendo adaptado para as características de microempresas prestadoras de serviço de vôo duplo de asa delta na cidade do Rio de Janeiro.

*Figura 1. Modelo analítico deste estudo*



Fonte: Derivado da literatura existente e do estudo empírico.

Por esse modelo, prevê-se que a *performance* competitiva das empresas será afetada por fatores externos e internos. O estudo realizado reconhece que os fatores externos ao ambiente da empresa possuem alto grau de influência (PORTER, 1996). Estes fatores são políticas econômicas, novas tecnologias desenvolvidas, aspectos culturais, fenômenos naturais, interesses políticos e outros, que estão fora do escopo deste trabalho. O estudo foca os aspectos internos das organizações, mais especificamente o acúmulo de competências técnico-organizacionais, entendendo que as empresas desenvolvem suas competências, avançando sucessivamente dos níveis mais baixos para os mais altos de dificuldade e/ou complexidade. Para tanto foram definidas quatro funções para estudo: (i) produto; (ii) *marketing* & vendas; (iii) infra-estrutura & processos operacionais; (iv) sistema gerencial. Tais atividades são classificadas em quatro níveis: (i) básico; (ii) intermediário; (iii) intermediário superior e (iv) avançado.

### **3. Desenho e método do estudo**

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 coleta de dados: entrevistas, observação direta e análise de documentos das empresas.

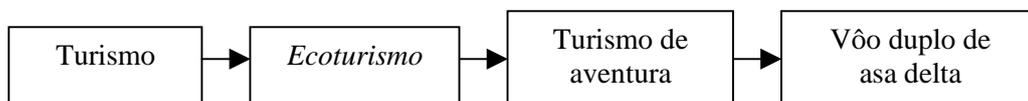
As informações quantitativas estavam relacionadas diretamente aos indicadores de *performance*, os quais foram escolhidos em função de sua importância, como índices que identificam o setor em estudo. Os indicadores selecionados foram: evolução do faturamento, evolução do número de clientes intermediários/finais, mix dos clientes, participação de mercado e abrangência do portfólio de produtos. Este conjunto de indicadores e a relevância de sua aplicação para o estudo em questão foram validados pelos empresários das empresas da amostra.

As informações e os dados utilizados no estudo de casos que contemplam o período de 1984 a 2005 foram coletados entre maio e julho de 2005 em três microempresas que formam a amostra (empresas B, C e D). A empresa A foi pioneira, inovadora no desenvolvimento do vôo duplo no Rio de Janeiro; mas, por falta de dados de mercado, esta empresa não está contida na amostra e serve apenas como referência no decorrer do estudo.

### **4. Contexto empírico do estudo**

O turismo de aventura aparece como variante do ecoturismo 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. O vôo duplo de asa delta, alvo deste estudo, é uma atividade turística inserida na cadeia do turismo de aventura conforme a Figura 2 abaixo.

*Figura 2. Posicionamento da atividade de vôo duplo no segmento do turismo*



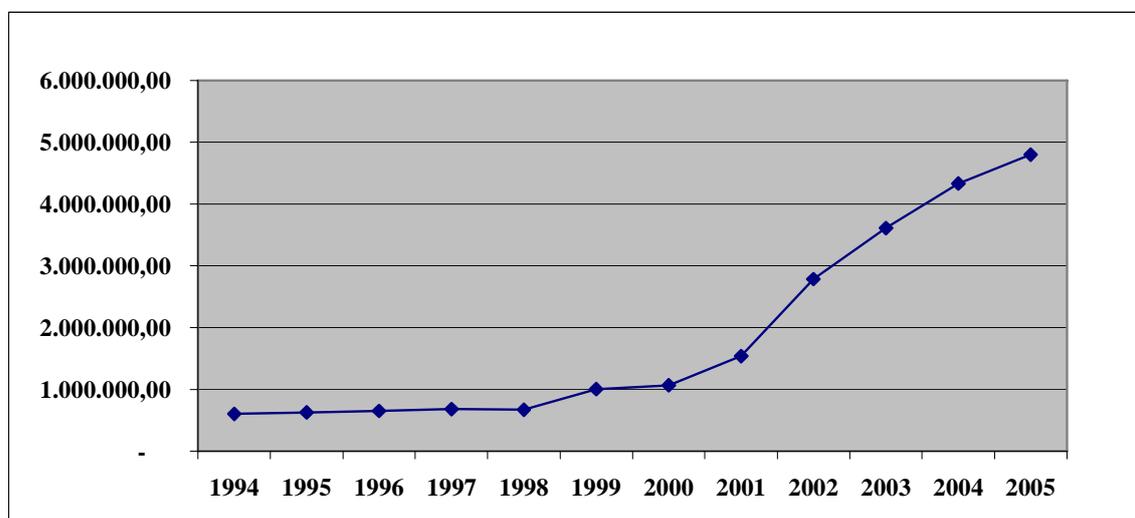
Fonte: Derivado do estudo empírico.

Surgido no Rio de Janeiro no final da década de 1970 por meio do pioneirismo do piloto Casimiro Klonowski, o vôo duplo de asa delta é uma atividade em crescimento, que chega hoje à marca de 18.000 passageiros por ano (RJ), sendo a maior operação de vôo 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 propícios aos vôos por mês, enquanto em países europeus esta média cai em consequência do 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 à 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 de São Conrado somados às inúmeras belezas naturais da cidade 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. Em 1978, quando foi realizado o primeiro vôo duplo por Casimiro Klonowski, a experiência era vista 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 da capacidade comercial dos seguidores que surgiram ao longo do tempo. Em 1994, o somatório do faturamento das empresas foi de R\$625.000 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, sendo 10 empresas e 40 operadores independentes gerando faturamento acima de R\$4,8 milhões conforme ilustrado na Figura 3.

*Figura 3. Evolução do faturamento do setor de vôo duplo 1994-2005 (em reais)*



Fonte: Derivado do estudo empírico.

## 5. Principais resultados do estudo

### 5.1 Desenvolvimento de tipos e níveis de competências técnico-organizacionais nas empresas estudadas

Esta seção descreve o desenvolvimento de tipos e níveis de acumulação de competências das empresas da amostra para as quatro funções em estudo: (i) produto, (ii) *marketing* & vendas, (iii) infra-estrutura & processos operacionais; e (iv) sistemas gerenciais. Essas funções são confrontadas com os indicadores de *performance* apresentados na Seção 5.2 deste artigo.

O estudo conduzido nas três empresas da amostra indica que tais empresas acumularam, nos primeiros anos de operação, competências replicáveis, ou seja, apropriaram-se das práticas que funcionaram e descartaram àquelas que não deram certo nas empresas antecessoras. Esse processo ficou evidenciado no caso das Empresas B e C que copiaram tanto o produto quanto os processos operacionais da Empresa A (pioneira). O mesmo ocorreu com a Empresa D que se beneficiou das competências replicáveis desenvolvidas pelas empresas concorrentes.

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 de mercado conforme Tabela 1.

*Tabela 1. Estratégia empresarial versus competências acumuladas nas empresas da amostra*

Competência	Estratégia empresarial	Competências acumuladas nas empresas da amostra
Novos produtos / P&D	Encoraja o pioneirismo	A função produto é a menos desenvolvida nas três empresas estudadas, as empresas não investem em P&D.
Infra-estrutura /Processos operacionais	Encoraja seguidores imediatos	A Empresa B foi seguidora antecipada na atividade de vôo duplo, copiando a Empresa A e transformando-se em líder de mercado ainda no primeiro ano de atividade.  A Empresa B copiou a tecnologia de mídia desenvolvida pela Empresa D.
Marketing e vendas	Seguidores atrasados	A Empresa D foi seguidora atrasada na atividade de vôo duplo, mas ganhou mercado investindo em <i>marketing</i> e vendas.

Fonte: Derivado do estudo empírico.

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. Com base na Tabela 1, percebe-se 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.

Essas 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 com base na tecnologia que adquiriram de outras empresas. Ao começar suas atividades, não dispõem sequer das capacidades tecnológicas básicas. Dessa forma, para tornarem-se competitivas e aproximarem-se das empresas antecessoras, têm de engajar-se em um processo de aprendizagem para construir e acumular competências.

Tal acumulação envolve uma seqüência evolutiva e cumulativa de estágios, dos mais simples aos mais 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 seqüência “inovação-investimento-produção” típica de empresas inovadoras de economias industrializadas, ao seguir trajetória do tipo “produção-investimento-inovação”.

Fundamentando-se nos dados derivados do trabalho de campo, foi construída a Tabela 2, que demonstra a taxa de acumulação de competências das empresas da amostra. A taxa ou a 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.

Conforme apresentado na Tabela 2 abaixo, a acumulação de competência ocorreu com taxas diferentes em 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. Em 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 suplantar as competências básicas desenvolvidas pela Empresa C em vinte anos de atividade.

Pode-se considerar que a Empresa D é uma empresa seguidora atrasada por ter sido a última empresa a entrar no mercado. Essa 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.

Essa seqüência 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 com que a Empresa B ficasse vulnerável aos concorrentes que surgiram em 1990 e, com o passar do tempo, perdesse participação e quase se retirasse do mercado.

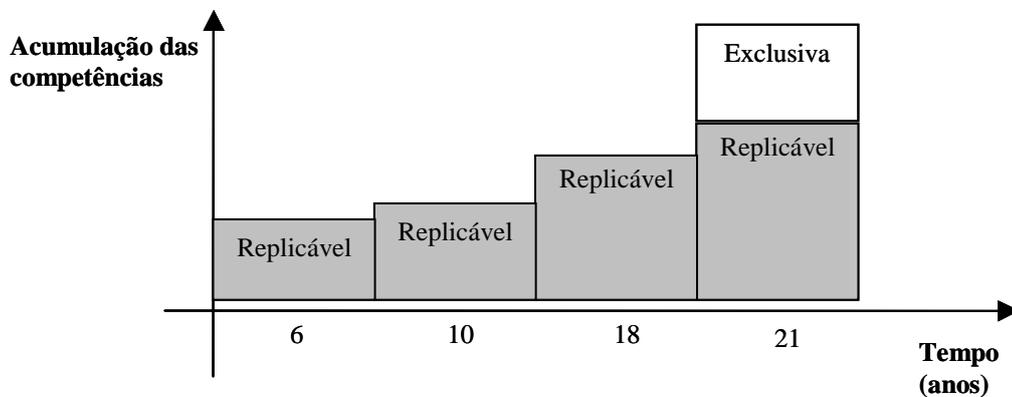
**Tabela 2. Taxa (ou velocidade) de acumulação de competências das empresas da amostra no período de 1984 a 2005**  
(número de anos que cada empresa levou para desenvolver tipos e níveis específicos de competências)

Nível de competência	Produtos			Marketing e vendas			Infra-estrutura/ Processos operacionais			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
<b>Nível 4 Avançado</b>	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido
<b>Nível 3 Intermediário Superior</b>	Não Atingido	Não Atingido	Não Atingido	21	Não Atingido	Não Atingido	21	Não Atingido	2	21	Não Atingido	2
<b>Nível 2 Intermediário</b>	21	Não Atingido	2	17	Não Atingido	2	17	Não Atingido	1	0	Não Atingido	1
<b>Nível 1 Básico</b>	19	20	1	2	20	1	2	20	0	17	20	0

Fonte: Derivado do estudo empírico.

Tais 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, pois seriam facilmente replicáveis pelas empresas concorrentes. A autora sugere ainda que as aptidões que diferenciam as empresas são as estratégicas, ou seja, aquelas que são desenvolvidas internamente pelas empresas e, por isso, difíceis de serem replicadas. Após a 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, em virtude de seu alto grau de inter-relação com as demais funções, contribuiu para a aceleração do processo de acumulação das competências exclusivas conforme Figura 4.

**Figura 4. Evolução da acumulação das competências gerenciais da Empresa B**



Fonte: Derivado do estudo empírico.

Das três empresas estudadas, a Empresa C foi a que menos evoluiu nos níveis de competência. Mesmo sendo uma empresa seguidora, não copiou as competências que estavam ao alcance de todas: as competências replicáveis. Conforme Tabela 2, a Empresa C manteve-se no nível básico para as quatro funções estudadas. A gestão desta empresa não evoluiu em vinte anos, por isso é considerada como uma seguidora de mercado despreparada, ou seja, uma empresa funcionalmente iletrada.

#### *5.1.2 Implicações da acumulação de competências técnico-organizacionais para a performance competitiva das empresas estudadas*

Esta seção examina as implicações da acumulação de competências para a *performance* competitiva das empresas B, C e D. Os indicadores de *performance* examinados no estudo subjacente a este artigo são apresentados na Tabela 3. Porém, em razão do limite de espaço, serão analisadas as evidências relativas a apenas dois desses indicadores. Na Seção 5.1.2.1, são estudadas as implicações da acumulação de competências técnico-organizacionais para a evolução do faturamento das empresas e, na Seção 5.1.2.2, as implicações das competências para a evolução da participação de mercado (*market share*) das empresas da amostra.

*Tabela 3. Indicadores de performance examinados neste artigo*

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unidade</b>
<b>Evolução do faturamento</b>	Representa o número de clientes multiplicado pelo preço praticado pela empresa.	Em mil reais
<b>Evolução do número de clientes intermediários</b>	Clientes intermediários: compreendem os canais de vendas, entre eles hotéis, albergues, agências e guias turísticos que comercializam a atividade turística.	Clientes intermediários: Em número
<b>Mix</b>	Mix dos clientes intermediários: Representa a participação dos clientes no total das vendas da empresa.	Mix: Percentual
<b>Evolução do número de clientes finais</b>	Clientes finais: compreendem os passageiros que efetivamente realizam o vôo duplo.	Clientes finais: Em número
<b>Market Share</b>	Representa a participação da empresa no mercado	Percentual
<b>Abrangência do Portfólio de produtos: Em quantidade e em importância (participação do faturamento)</b>	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

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo e na literatura existente.

#### *5.1.2.1 Implicações das competências técnico-organizacionais para a performance em termos de faturamento*

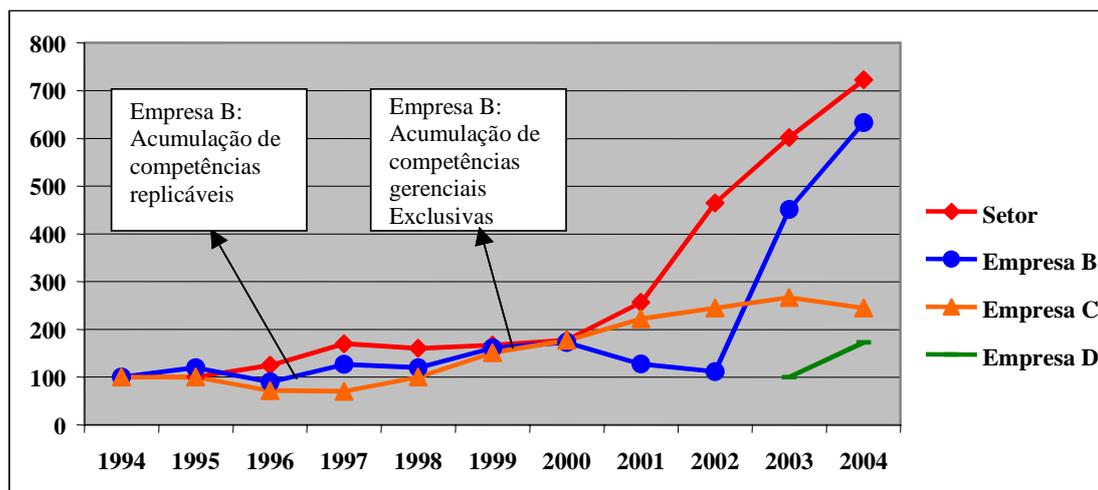
O crescimento do faturamento depende de uma série de competências desenvolvidas pela empresa. Neste estudo três funções possuem maior influência no crescimento do faturamento: função produto, *marketing* & vendas e gerencial. No que se refere à função produto, por exemplo, a Empresa B, a partir de 2003, avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 2 (intermediário), desenvolvendo uma nova linha contendo seis novos produtos, a qual passou a representar 25% do faturamento da citada empresa no período 2003/2004. Vale lembrar que, em 2002, a linha anterior de produtos representava 17% do faturamento da empresa. Essa evolução também pôde ser percebida na função *marketing* & vendas que avançou do Nível 2 (intermediário) para o Nível 3 (intermediário superior) após 2003. A Empresa B, além disso, desenvolveu novos canais de vendas, lançou uma campanha de *marketing* integrada e desenvolveu *site*. A função gerencial contribuiu para a *performance* gerando crescimento do número de clientes e aumento do preço médio praticado.

As evidências sugerem que o acúmulo de competências para as três funções técnico-organizacionais teve 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 5 ilustra dois momentos distintos da trajetória da Empresa B. No primeiro momento, a empresa acumula competências replicáveis e segue a trajetória das

concorrentes. No segundo momento, a partir da inflexão de 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) na 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 5. 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 às empresas concorrentes).

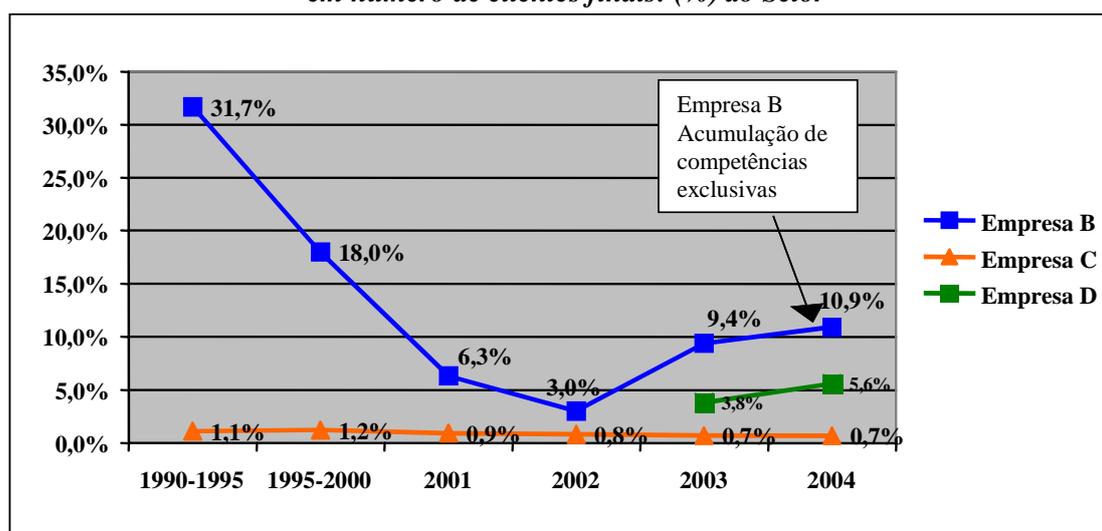
A Empresa D seguiu a mesma trajetória de acumulação de competências: após o desenvolvimento da função gerencial, avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) no período de dois anos. Na função produto, por exemplo, o empresário desenvolveu um novo opcional (filmagem em DVD) que 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. Essa trajetória de acúmulo de competências se reflete na Figura 5, onde se observa que a empresa teve crescimento de 73% no período de 2003 a 2004. As evidências contidas na Tabela 2 (competências das empresas da amostra) demonstram que a Empresa C manteve o Nível 1 (básico) para todas as funções estudadas durante vinte anos de operação. Esse resultado se reflete nas evidências da Figura 5, onde se percebe uma incapacidade da empresa em acompanhar a evolução do mercado. Enquanto as Empresas B e D acumularam competências exclusivas ao longo de suas trajetórias, a Empresa C manteve-se inerte no desenvolvimento de tais competências.

### 5.1.2.2 Implicações da acumulação de competências técnico-organizacionais para a evolução do market-share das empresas estudadas

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). Esse indicador reflete a capacidade de crescimento das empresas ante o mercado. Nesse sentido, as competências gerenciais fazem toda a diferença na conquista de uma posição de liderança.

A Figura 6 apresenta a *performance* das empresas da amostra, pela qual se percebe uma trajetória de queda na participação do mercado por parte da Empresa B no período de 1990 a 2002. Essa 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 a sua trajetória, o que reforça as evidências do estudo com relação à falta de acumulação de competências exclusivas por parte dessa empresa.

Figura 6. Evolução do market share das empresas da amostra em número de clientes finais: (%) do Setor



Fonte: Derivado do trabalho de campo.

Por fim, pode-se observar um crescimento do *market share* da Empresa D, que se vem beneficiando de uma espera vigilante e entrada tardia no mercado. A empresa vem acumulando competências replicáveis, mas também desenvolvendo competências exclusivas, o que a diferencia das demais empresas.

## 6. Conclusões, discussões e recomendações

Este artigo enfoca as implicações de competências técnico-organizacionais para a *performance* competitiva em empresas seguidoras de mercado. As questões são examinadas no período de 1984 a 2005 em três microempresas de turismo de aventura que

atuam na atividade de vôo duplo de asa delta na cidade do Rio de Janeiro. Em relação às empresas estudadas, o trabalho revelou que:

- (i) A Empresa D, ou seguidora atrasada, foi a que apresentou o avanço mais acelerado das três empresas da amostra em todas as funções estudadas. Em dois anos, avançou do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) na função gerencial. As evidências sugerem que a função gerencial, em virtude de 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 referida empresa sugerem que existe relação entre competências acumuladas e *performance* competitiva.
- (ii) Embora a Empresa B também tenha avançado do Nível 1 (básico) para o Nível 3 (intermediário superior) na função gerencial, esse processo foi mais lento: 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.
- (iii) Por fim, a Empresa C: foi a empresa da amostra que apresentou o pior resultado, mantendo-se no Nível 1 (básico) em todas as funções estudadas. Esse atraso na acumulação das competências técnico-organizacionais reflete-se nos indicadores de *performance*. A empresa tem um faturamento decrescente, o número de clientes não apresentou crescimento nos últimos dez anos e vem perdendo participação de mercado ao longo de sua trajetória. Essas evidências sugerem que empresas que não acumulam competências técnico-organizacionais aparentemente apresentam resultados de *performance* inferiores às que acumulam tais competências.
- (iv) Embora as empresas da amostra tenham seguido trajetórias muito distintas na acumulação das competências em tipos e níveis, apresentam algumas tendências similares. Todas as empresas da amostra, quando iniciaram suas operações, acumularam competências replicáveis (não estratégicas) em curto espaço de tempo em todas as funções estudadas. No caso da Empresa C, ou empresa seguidora despreparada, essa evolução foi mais tímida. Já nas Empresas B e D, 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. Essas evidências alinham-se com Cooper (1985), Schnaars (1986), Sullivan (1991) e Golder e Tellis (1993) sobre as vantagens da estratégia do seguidor. Por exemplo: após cinco anos de mercado, as Empresas B e C experimentaram longo período de estagnação no desenvolvimento de suas competências. Esse quadro foi modificado apenas pela Empresa B em 2002, quando foram desenvolvidas competências gerenciais após a entrada de um novo sócio na empresa. Enquanto a Empresa B avançou de nível em todas as funções estudadas, a Empresa C manteve-se inerte no nível básico.

As evidências sugerem que o processo de imitação contribui para acelerar a acumulação de competências replicáveis. Entretanto tal prática, quando não atrelada ao desenvolvimento de competências técnico-organizacionais, pelo menos em nível intermediário, gera a estagnação da empresa no último nível alcançado pela empresa antecessora. As comprovações deste estudo alinham-se ao estudo de Cooper (1985) que argumenta que a ordem de entrada no mercado não garante a sobrevivência da empresa, devendo essa vantagem do primeiro movimento estar atrelada ao desenvolvimento das competências organizacionais.

Evidencia-se, portanto, que as competências exclusivas, descritas por Leonard-Barton (1998), originam-se na função gerencial e que a gestão das competências técnico-organizacionais envolve duas tarefas-chave: (i) serve de “catalisador” de esforços para acelerar e motivar a empresa a alcançar níveis elevados de *performance* técnico-econômica; e (ii) exerce o importante papel de “equalização” (CAVALCANTI, 2005), compensando, contrabalançando, equilibrando e estabilizando as distorções causadas pela estrutura organizacional precária e deficitária, típica das pequenas e microempresas. Em resumo, as evidências mostram o relevante papel da acumulação de competências no aprimoramento da *performance* competitiva nas funções estudadas.

Nesse sentido, fica como sugestão aos empresários de micro e pequenas empresas a necessidade de investirem na construção e acumulação de competências gerenciais. Essa capacitação se refere tanto às pessoas como aos sistemas organizacionais. Fundamental para o desenvolvimento da empresa é a formação continuada dos colaboradores e o aprimoramento dos sistemas gerenciais que administram as empresas desse setor.

Muito pouco se estuda sobre a acumulação de competências em pequenas e microempresas no setor de turismo no Brasil. Este estudo abordou estritamente a questão ligada às competências internas das empresas. No entanto, por não fazer parte do escopo, não foram tratados aspectos externos que também influenciam a *performance* das empresas.

No setor de turismo de aventura, a regulamentação, as questões de segurança e os entraves político-administrativos podem exercer forte interferência no resultado das empresas. Nesse sentido, seria interessante um estudo capaz de avaliar o impacto dos aspectos exógenos na *performance* competitiva das empresas.

Novos estudos capazes de analisar empresas de arvorismo, balonismo, caminhada, canoagem, escalada, *kitesurf*, mergulho, montanhismo, *rafting*, *windsurf*, *surf* e outras que atuam no mesmo setor, contribuiriam para a criação de um mapa mais preciso do setor.

As evidências apresentadas nesta seção sugerem que a acumulação de competências replicáveis pode contribuir para a *performance* das empresas num curto prazo. Mas são as competências exclusivas que efetivamente podem garantir uma posição de liderança.

---

## **Referências bibliográficas**

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

CAVALCANTI, B.S. O Gerente Equalizador: Estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COOPER, R. G. Overall corporate strategies for new product programs. In: Industrial Marketing Management, v.14, 1985, p. 179-93.

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

\_\_\_\_\_. 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, nº 2, jul./dez., 2004, p. 323-61.

GOLDER, P. N. & TELLIS, G. J. Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?. In: Journal of Marketing Research, v. 30, nº 2, 1993, p. 158-70.

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.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. In: World Development, v. 20, nº 2, 1992, p. 165-86.

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

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

LEONARD-BARTON, D. The Factory as a Learning Laboratory. In: Sloan Management Review, v. 34, nº 1, 1992, p. 23-38.

PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. In: California Management Review, v. 32, nº 2, 1990.

\_\_\_\_\_. Technologies, products and organization in the innovating firm: what Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't. In: Industrial and Corporate Change, vol. 7, 1998, p. 433-51.

PELLEGRINI FILHO, A. R. Dicionário enciclopédico de Ecologia e Turismo. Editora Manole, 2000.

PORTER, Michael. What is strategy?. In: Harvard Business Review, nov./dez.1996, p. 61-78.

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, mar./abr. 1986, p. 27-36.

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, p. 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/ FGV, 2002.

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

TEECE, D; PISANO, G. & SHUEN, A. "Dynamic capabilities and strategic management". In: Strategic Management Journal, v. 18, nº 7, 1997, p. 509-533.