

**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS, ADMINISTRATIVAS E  
CONTÁBEIS  
DE BELO HORIZONTE - FACE**

**EMERSON CÉSAR LEMOS ARAÚJO**

**ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NO MERCADO DE VIAGENS:  
UM ESTUDO DE CASO DA CVC OPERADORA DE TURISMO**

**Belo Horizonte  
2011**

**Emerson César Lemos Araújo**

**ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NO MERCADO DE VIAGENS:  
UM ESTUDO DE CASO DA CVC OPERADORA DE TURISMO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas, pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - FACE da Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC em Belo Horizonte, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Estratégia empresarial

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

**Belo Horizonte**

**2011**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A663e Araújo, Emerson César Lemos, 1986-  
Estratégias de sucesso no mercado de viagens: um estudo  
de caso da CVC operadora de turismo / Emerson César Lemos  
Araújo. - Belo Horizonte, 2011.  
124 f.: il.; 29,7 cm

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves  
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,  
2011.

1. Agentes de viagem. 2. Planejamento empresarial. 3.  
Turismo. I. Título. II. Gonçalves, Carlos Alberto. III.  
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

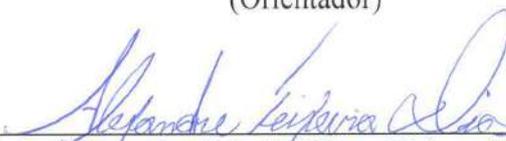
CDU: 338.48-12

Dissertação intitulada “**ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NO MERCADO DE VIAGENS: UM ESTUDO DE CASO DA CVC OPERADORA DE TURISMO**” de autoria do mestrando *Emerson César Lemos Araújo* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



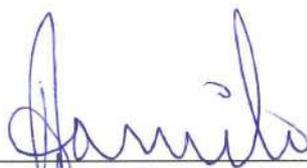
---

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC  
(Orientador)



---

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias - Universidade FUMEC



---

Prof. Dr. Ronaldo Darwinch Camilo – CEFET



---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 22 de dezembro de 2011.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Wellington e Márcia Araújo, ao meu irmão, Everton Araújo e em especial ao meu tio, Dilton Araújo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade.

À minha família pelo indispensável apoio.

Ao meu amigo André Luiz, cuja ajuda gratuita foi de grande valia neste trabalho.

Ao meu orientador, Carlos Alberto Gonçalves, por sua dedicação e confiança.

Aos meus amigos Welther Matias, Juliana Trivellato e todos os colaboradores da CVC que estiveram envolvidos, direta ou indiretamente, na produção deste trabalho.

*“Eu é que não me sento no trono de um apartamento  
com a boca escancarada, cheia de dentes, esperando a  
morte chegar.  
Porque eu tenho uma porção de coisas grandes para  
conquistar e não posso ficar aqui parado.”*

Raul Seixas (1945 – 1989)

## LISTA DE ELEMENTOS GRÁFICOS

FIGURA 1 – Modelo das Cinco Forças de Porter	16
FIGURA 2 – Relação Oferta x Demanda	27
FIGURA 3 – Estrutura dos canais de distribuição	31
FIGURA 4 – Organograma Diretivo da CVC	52
GRÁFICO 1 – Crescimento da CVC em número de passageiros embarcados nos últimos 10 anos	50
QUADRO 1 – Escolas de pensamento estratégico e suas perspectivas	20
QUADRO 2 – Passado, presente e futuro das agências de viagens	82
QUADRO 3 – Resumo das estratégias competitivas da CVC	90
TABELA 1 – Estrutura de vendas de uma grande operadora	99

## LISTA DE SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira dos Agentes de Viagem
ABIH	Associação Brasileira da Indústria Hoteleira
AVIESP	Associação das Agências de Viagens Independentes do Estado de São Paulo
AVIESTUR	Feira de Turismo do Estado de São Paulo
BNTM	<i>Brazil National Tourism Market</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNTur	Conselho Nacional de Turismo
CVC	Carlos Vicente Cerchiari
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
FIT	Feira Internacional de Turismo
GDS	<i>Global Distribution System</i>
GJP	Guilherme Jesus Paulus
GLBT	Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros
GSA	<i>General Saler Agent</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
RBV	<i>Resource Based-View</i>
SISTUR	Sistema de Turismo
TKTS	<i>Tickets (bilhetes aéreos)</i>
UNCTAD	<i>United Nations Committee of Trade and Development</i>
WTM	<i>World Travel Market</i>

## SUMÁRIO

	<b>RESUMO</b>	<b>viii</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	Justificativa	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>13</b>
2.1	O estudo da estratégia nas organizações	13
2.2	Estratégias para o turismo	20
2.3	Considerações e definições sobre o turismo	25
2.3.1	Economia do turismo	27
2.4	Agências de viagens e turismo: definição	30
2.4.1	Importância das agências de viagens	33
2.4.2	Histórico das agências de viagens	35
2.4.3	Tipologias das agências	43
<b>3</b>	<b>A CVC OPERADORA DE TURISMO</b>	<b>48</b>
3.1	Missão, visão e valores organizacionais	51
3.2	Organograma diretivo	52
3.3	Produtos e serviços	52
3.4	Fornecedores e distribuidores	53
3.5	Evolução histórica da CVC Operadora de Turismo	54
3.6	Tendências, ameaças e oportunidades para o mercado de agências de viagem e a CVC Operadora	80
3.7	Perfil estratégico da CVC Operadora de Turismo	89
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>92</b>
4.1	Abordagem metodológica e universo da pesquisa	92
4.2	Procedimento Metodológico	93
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>94</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>123</b>

## RESUMO

O mercado de agências de viagem e turismo se mostra como um dos mais dinâmicos e competitivos da economia, um campo fértil para o estudo da estratégia nas suas organizações. Com o objetivo de identificar as principais estratégias tomadas pela CVC ao longo de sua história e, dessa forma, ampliar a produção de conhecimento sobre as estratégias que levam ao sucesso das organizações desse setor, é apresentado um estudo de caso da CVC Operadora de Turismo, uma das dez maiores operadoras de turismo no mundo (*World Travel Market*, 2009) e referência nacional e internacional no mercado de viagens. O método utilizado foi a junção entre a pesquisa documental - que levantou informações-chave sobre a trajetória de crescimento da empresa, seu mercado e principais estratégias adotadas nas pastas de inovação, *marketing*, recursos humanos e concorrência - e a pesquisa bibliográfica, que forneceu a base teórica necessária para definir o que se toma por estratégias de sucesso nas operadoras de viagem e turismo, baseada nas características endógenas deste mercado e nas tendências para o setor. Os resultados alcançados sugerem que a CVC construiu seu crescimento pautado em inovações sistemáticas em produto e processo, mantendo uma vantagem competitiva sustentável, fruto da posição estratégica de *first mover*. Na pasta de *marketing*, as estratégias de sucesso consistem principalmente na diversificação do portfólio de produto, com vistas a atender vários segmentos da demanda, na diversificação geográfica, no fortalecimento da marca com altos investimentos em publicidade e o perfil conservador, porém agressivo na distribuição, com incentivo a expansão das lojas físicas, tanto exclusivas quanto agências credenciadas. Na área de recursos humanos, nota-se uma visível preocupação com o treinamento e capacitação de sua linha de frente, composta por quase seis mil agentes de viagem. Quanto à concorrência, o foco estratégico no turismo interno foi entendido como causa fundamental da sobrevivência e consolidação da CVC frente aos seus principais competidores e, ao se utilizar o modelo das Cinco Forças de Porter (1999) para análise atual da indústria, verificou-se que a CVC encontra-se em posição confortável no mercado, com grandes oportunidades para o futuro, mas também ameaças, pela possibilidade de entrada de grandes concorrentes internacionais e pela ascensão das agências de turismo virtual no mercado de viagens brasileiro.

**Palavras-chave:** Estratégia nas organizações. Agências de viagem. CVC Operadora de Turismo.

## ABSTRACT

The market of travel agencies and tourism appears as one of the most dynamic and competitive of the economy, a fertile field for the study of strategy in their organizations. In order to identify the main strategies taken by the CVC along its history and thus increase the production of knowledge about the strategies that lead to success in this sector organizations, is presented a case study of CVC Tour Operator, one of the ten largest tour operators in the world (World Travel Market, 2009) and a national and international reference on travel market. The method used was the junction between the documentary research - which raised key information about the trajectory of growth of the company, its market and the main strategies adopted in the folders of innovation, marketing, human resources and competition - and the literature research, which provided the theoretical basis necessary to define what is successful strategies in the travel and tourism operators, based on endogenous characteristics of this market and its industry trends. The results suggest that the CVC has built its growth process based on systematic innovation in products and processes, maintaining a sustainable competitive advantage, resulting from the strategic position of first mover. In the folder of marketing, success strategies are primarily the diversification of product portfolio, in order to meet various segments of demand, geographical diversification, strengthening of the brand with high investments in advertising and a conservative, but aggressive in distribution, encouraging the expansion of physical stores, both exclusive and accredited agencies. In the area of human resources, there is a visible concern for the development and training of their front line, consisting of nearly six thousand travel agents. On competition, the strategic focus on domestic tourism was seen as the root cause of the survival and consolidation of CVC against its major competitors and, when using the Five Forces model of Porter (1999) to analyze current industry, there was the CVC is in a comfortable position in the market with great opportunities for the future, but also threats, the possibility of entry of large international competitors and the rise of virtual travel agencies in the Brazilian travel market.

**Keywords:** Strategy in organizations. Travel Agencies. CVC Tour Operator.

## INTRODUÇÃO

O estudo da estratégia nas organizações tem ganhado cada vez mais destaque em pesquisas acadêmicas e entre os próprios estrategistas das organizações que, muitas vezes, encontram na literatura acadêmica o embasamento teórico de que precisam para formular e implementar as melhores estratégias para o seu negócio. A crescente complexidade estrutural das organizações e as incertezas crônicas de um mercado em constante transformação atribuem desafios cada vez mais ousados aos seus estrategistas. Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hosrisson (2002) argumentam que a maioria das empresas enfrenta ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados. Num cenário como esse, é fundamental para o estrategista que dita - ou pretende ditar - os rumos da sua organização encontrar respostas estratégicas que possam garantir a sobrevivência, o crescimento e a competitividade de sua empresa. Esses elementos estão intrinsecamente relacionados, não podendo haver sobrevivência sem crescimento da firma, tampouco este crescimento se justifica sem a conquista e manutenção de vantagens competitivas que assegurem o sucesso da organização.

Zachon e Lochridge (2002) enxergam o sinal mais visível do sucesso de uma organização no crescimento de mercado. Para os autores, o sucesso sustentado exige que as organizações continuem encontrando novas oportunidades de mercado e cresçam continuamente. E, atualmente, um mercado que vem oferecendo grandes oportunidades de crescimento é representado pelo turismo. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2011), a atividade cresceu 4,4% no mundo nos primeiros meses de 2011; apenas no Brasil esse crescimento foi da ordem de 11,7%, se comparado com o mesmo período do ano passado. Mesmo com o otimismo da economia nacional, poucos mercados oferecem taxas de crescimento tão acentuadas, com tantas oportunidades para as organizações envolvidas.

Nesse contexto, a princípio eufórico de crescimento e oportunidades, destaca-se o mercado das agências de viagem e turismo enquanto um dos setores mais expressivos da indústria do turismo. Para Trigo,

as agências de viagens são peças fundamentais para interação harmônica do fenômeno turístico, em face da atual conjuntura econômica brasileira e

mundial, passam por um período de mudanças e investimentos, a fim de assegurar a competitividade num mercado globalizado, dinâmico e veloz (TRIGO, 2005, p. 686).

Essas organizações são diretamente afetadas pelas forças de mercado, como movimentos da demanda, entrada de novos competidores ou desenvolvimento de novas tecnologias. Fenômenos como esses tornam o mercado das agências de viagens e turismo um dos mais competitivos e interessantes para o estudo da estratégia.

Como referência no mercado de viagens nacional e internacional, encontra-se a CVC Operadora de Turismo, uma organização que surgiu pequena, focada na venda de excursões rodoviárias de curta duração, mas que se tornou líder na venda de viagens, responsável por cerca de 60% do mercado nacional (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006), invicta há dez anos como a melhor operadora do Brasil (REVISTA VIAGENS E TURISMO, 2010) e entre as dez maiores operadoras do mundo (*WORLD TRAVEL MARKET*, 2009). O sucesso alcançado pela CVC enquanto referência em seu mercado de atuação foi construído ao longo de sua invejável trajetória de crescimento, sustentado por uma coleção de estratégias ousadas, muitas vezes inovadoras, que permeiam as pastas de inovação, *marketing*, recursos humanos, além de seu posicionamento estratégico frente à concorrência.

Esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: Quais foram as estratégias adotadas que levaram a CVC Operadora de Turismo a tornar-se referência entre as operadoras de turismo no mercado de viagens nacional e internacional?

## **1.1 Justificativa**

Investigar as estratégias que conduzem ao sucesso das organizações envolvidas diretamente no mercado de viagens e turismo se justifica, num primeiro momento, pela notoriedade econômica e social que o turismo vem conquistando ano a ano no Brasil e no mundo; num segundo momento, pela dinamicidade com que as mudanças ocorrem nesse setor e com a qual seus estrategistas se vêem obrigados a lidar em suas organizações, sugerindo um terreno fértil para o surgimento de ousadas estratégias de sobrevivência, crescimento e competitividade.

Nesse contexto, escolher a CVC Operadora como protagonista do estudo de caso reflete sua visibilidade no mercado de viagens e turismo nacional e internacional, já que essa organização ostenta vários títulos e prêmios de excelência que serão expostos mais adiante neste trabalho. Ao investigar, analisar e apresentar as estratégias e/ou indícios de estratégias que acenam para o sucesso desta organização, pretende-se que esse conhecimento possa vir a se tornar produtivo para estrategistas e administradores envolvidos direta ou indiretamente com a atividade turística e o mercado de agências de viagem e turismo.

Noutra perspectiva, o conhecimento produzido na academia retorna à academia na medida em que este trabalho possa servir de base ou inspiração teórica a demais pesquisadores, discentes ou docentes, que encontrem valor no conhecimento produzido ou replicado nas linhas desta pesquisa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Analisar as estratégias fundamentais que levaram a CVC Operadora de Turismo a tornar-se referência no mercado de viagens e turismo nacional e internacional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Descrever a evolução histórica da CVC Operadora de Turismo;
- Identificar as principais estratégias que a academia e o mercado de viagens e turismo apresentam como determinantes da sobrevivência, crescimento e competitividade organizacional;
- Correlacionar os principais fatos e acontecimentos da trajetória de crescimento da CVC com as estratégias fundamentais de sucesso em inovação, *marketing*, recursos humanos, competências e concorrência.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O estudo da estratégia nas organizações

A estratégia é importante para todas as organizações, independente do seu setor de atuação - foi o que argumentou Moore (2002) em sua investigação intitulada *Managing of Governamental Organizations*. No entanto, essa assertiva, entoada por diversos autores da administração estratégica, não veio acompanhada de um consenso sobre a definição ou conceito de estratégia, fato que rende, ainda hoje, diversas e, às vezes, conflitantes interpretações acadêmicas e mercadológicas sobre o tema em questão.

Exemplos dessas distintas interpretações atribuídas à estratégia organizacional podem ser identificados em inúmeras obras e autores. Porter (1985), por exemplo, definiu estratégia como a busca de uma posição competitiva favorável ou ideal, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa. Quin (1980), por sua vez, atribuiu à estratégia um conceito de padrão ou plano que integra objetivos e metas, políticas e uma seqüência de ações coerentes com a estrutura e recursos da empresa. A essa noção de padrão aproxima-se a definição proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) na qual estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Whittington (2002) reconheceu a dificuldade em se conceituar o termo estratégia e atentou para o fato de existirem centenas de títulos sobre o assunto nas livrarias, cada qual vendendo sua própria “receita” de estratégia. Todavia, nas palavras de Whittington (2002), se os segredos da estratégia corporativa pudessem ser adquiridos por 50 dólares, não precisaríamos pagar um salário tão alto aos gerentes executivos. Esta afirmação salienta, de certo modo, a importância dos *CEOs* frente às incontáveis publicações do gênero dispostas em qualquer livraria, no entanto não deixa claro sua real necessidade para as organizações.

Meirelles, Bernardes e Gonçalves (2003) levantaram esta necessidade ao considerarem a evolução do planejamento e da estratégia enquanto respostas ao novo contexto organizacional e mercadológico, dada a crescente complexidade das firmas e o ambiente altamente mutável que as cercam. Para os autores, a ênfase antes destinada ao

orçamento ou ao planejamento em longo prazo cedeu espaço, hoje, à estratégia que, por sua vez, está fortemente associada ao crescente reconhecimento de que as organizações se inserem numa realidade segundo a qual não podem pensar a sua ação sem levar em conta as demandas ambientais.

Uma vez no ambiente interno das organizações, quem tradicionalmente formula as estratégias são seus decisores, representados quase sempre pela alta administração, como argumentam Wright, Kroll e Parnell (2000), definindo estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Há, contudo, uma corrente de pensamento na academia que enxerga a formulação da estratégia como um processo de contribuição coletiva, com a participação, inclusive, de funcionários do “chão de fábrica”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) chamaram as obras e autores que corroboram desta perspectiva de Escola Cultural. Mas partindo do pressuposto, de que as estratégias de negócio as quais tradicionalmente incorrem as mais significativas mudanças organizacionais, ainda sejam tomadas pela alta cúpula das organizações, estes estrategistas dividem o centro das atenções quando o assunto é estratégia.

De acordo com Wright et al. (2000, p.131), os altos administradores podem invariavelmente escolher entre três correntes de estratégias para suas organizações: aquelas que buscam o crescimento da firma, a estabilidade ou a redução de suas empresas. “No mundo globalizado, que estimula a competitividade do mercado e o comportamento dinâmico das organizações, com vistas às oportunidades que se apresentam aos mercados interno e externo” (TRIGO, 2005, p. 692), as estratégias de crescimento parecem, num primeiro momento, estar mais relacionadas ao sucesso das organizações.

Acerca das estratégias de crescimento, Anselmo e Toledo (2003) também fizeram suas contribuições, apresentando uma evolução sintética do estudo das estratégias de crescimento nas firmas desde a década de 1960 até a atualidade e notaram significativas diferenças entre o foco dos pesquisadores e estrategistas no decorrer desse período. Segundo estes autores,

até a década de 60, as estratégias de crescimento das empresas foram baseadas na existência de um negócio dominante e no aumento das vendas de produtos e/ou busca de novos mercados para esse negócio. Tais estratégias de crescimento foram suportadas por uma estratégia competitiva focada no custo e preço baixo. Nas décadas de 70 e 80 o crescimento das empresas foi fortemente orientado para uma estratégia de diversificação que buscava a redução do risco, muitas vezes em detrimento da rentabilidade global dos negócios. No nível dos negócios e produtos, entretanto, as estratégias competitivas evoluíram para a busca de vantagens competitivas de custo ou na diferenciação e/ou foco de negócios e produtos. Mais recentemente o crescimento das empresas buscou seu alicerce nos seus recursos e competências, sendo que as empresas passaram a se focalizar em seus negócios centrais (ANSELMO e TOLEDO, 2003, p.7).

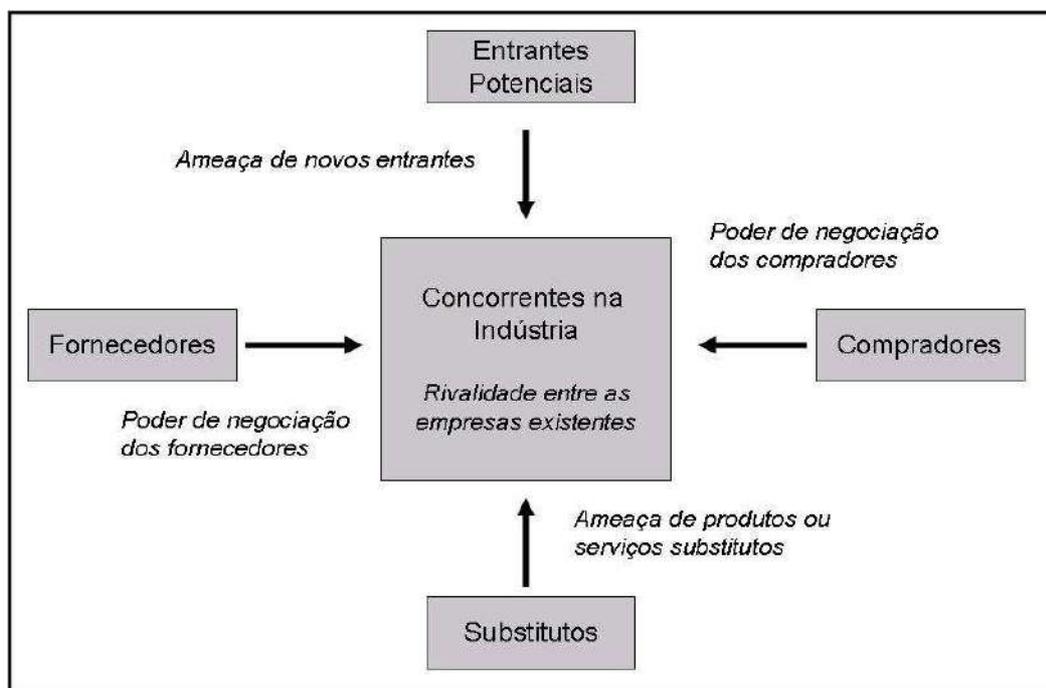
Para Penrose (1959), uma das autoras que mais expressivamente se destacaram no estudo do crescimento das organizações, o fenômeno do crescimento organizacional pode ser compreendido como um processo natural, endógeno e decorrente dos recursos da empresa. Essa perspectiva vai de encontro às abordagens econômicas que baseiam os efeitos do crescimento nas organizações fundamentalmente nas características do tipo de negócio e do ambiente. Pela teoria processual de Penrose, é possível uma associação mais coerente ao modelo estratégico da visão baseada em recursos, da qual trataremos mais adiante, uma vez que aspectos individuais e particulares de cada empresa são considerados como condicionantes das taxas de crescimento organizacional.

Em sua dissertação de mestrado, entregue à Universidade Federal do Rio de Janeiro, Ludkevitch (2005) investigou o crescimento dos grupos Sadia e Perdigão e pontuou sobre como se dá o processo de crescimento nas firmas. Para o autor, de uma maneira geral, o objetivo da firma é a maximização do lucro alcançado em longo prazo, que é buscada através do investimento dos próprios lucros na expansão da empresa. Isto resulta no aumento da capacidade de geração de lucros futuros, formando um processo recorrente de investimento, lucro e crescimento.

As considerações de Ludkevitch (2005) são pertinentes, ainda que demasiado simplistas para explicar toda a complexidade de fatores que envolvem o crescimento organizacional e, hipoteticamente, seu sucesso. O que é realmente importante para os estrategistas nas organizações e para muitos acadêmicos que pesquisam sobre o crescimento, desempenho, competitividade e, por que não dizer, o sucesso das firmas ditas bem sucedidas são os fatores, agentes e estratégias que geram competitividade, lucros e, por sua vez, crescimento da firma.

Porter (1985) reconheceu, em seus trabalhos, a importância da competitividade para o sucesso das firmas, mais precisamente a importância das vantagens competitivas para que uma dada organização se sobressaia frente aos seus competidores. Ainda enxergou a influência de fatores ambientais na concorrência entre as organizações, logo, em suas estratégias. Em seu estudo sobre a competitividade nas organizações industriais, intitulado *Competitive Advantage*, propôs uma base teórica para analisar a influência de agentes externos à organização, ou ao ambiente, na competição interindústrias, ao qual foi chamado de Modelo das Cinco Forças de Porter (1985). Estas forças são também importantes em nossa investigação e estão representadas pela figura 1:

**Figura 1 – Modelo das Cinco Forças de Porter**



**Fonte:** Adaptado de Porter, 1999.

**Ameaça de novos entrantes:** Traduz-se no nível de dificuldade para entrada de novas organizações numa determinada indústria. “Barreiras de entrada” elevadas dificultam o acesso de novos competidores e tornam menos acirrada a concorrência entre as empresas já estabelecidas. O oposto, ou seja, “baixas” barreiras de entrada, incentivam o acesso de novos *players* e acirram a disputa nesta indústria.

**Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa:** Baseia-se na premissa de que os fornecedores desejam cobrar o valor mais alto pelos seus produtos e, inversamente, as

empresas desejam pagar o mínimo possível pela aquisição destes. Nessa disputa, a vantagem pende para o lado que menos tiver a perder com o possível fim das relações ou para aquele que possui mais opções para uma eventual troca de fornecedor/comprador.

**Poder de Barganha dos Clientes da Empresa:** Os clientes de uma empresa desejam, por um lado, que os preços fiquem menores e, por outro, que a qualidade dos produtos aumente. Seu poder para impor sua vontade à empresa depende de uma série de fatores, como da quantidade de produtos/serviços que compra, do nível de informações que possui, da oferta de produtos concorrentes, dentre outros.

**Ameaça de Produtos Substitutos:** Reflete na concorrência potencial que produtos de uma indústria sofrem por produtos de outra. Exemplos desta concorrência são observados, por exemplo, pelas empresas que oferecem serviços postais e que sofrem concorrência de correios eletrônicos, serviço de fax etc. Também é patente no mercado turístico, uma vez que os consumidores de viagens podem, repentinamente, realocarem seus recursos na compra de um automóvel, por exemplo.

**Intensidade da Rivalidade entre as Empresas Concorrentes:** Para Porter (1985), todos os fatores anteriores convergem para aumentar ou diminuir a intensidade da rivalidade entre competidores de uma indústria. Esta rivalidade pode culminar numa “guerra aberta” ou em seu extremo, a “diplomacia pacífica”, a depender de como os demais fatores estão afetando a concorrência entre as empresas, tornando-a mais agressiva ou menos acirrada.

Com base na teoria de Porter (1985), uma vez tendo analisado as cinco forças que interagem competitivamente na indústria, a organização deveria escolher entre três diferentes estratégias genéricas, não conciliáveis entre si, mas que, a sua maneira, busquem a geração de vantagem competitiva. Para Porter (1985), estas estratégias são:

**Liderança em custos:** A organização busca ser a produtora de mais baixo custo na indústria. Investe, então, na produção em larga escala, uso de economias de escala e monitoramento cuidadoso dos custos operacionais.

**Diferenciação:** Esta estratégia, por sua vez, envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços diferenciados da concorrência, baseados na lealdade à marca e ao cliente. Assim, a empresa oferece uma qualidade superior, um melhor desempenho ou qualquer característica única que justifique preços mais elevados. Como o autor assim argumenta, não é possível conciliar liderança em custos e diferenciação, uma vez que demandam direções estratégicas opostas.

**Foco:** Por meio desta estratégia, a empresa deve se concentrar em segmentos de mercado. Uma vez que tenha identificado em qual nicho de consumidores deseja atuar, pode escolher o seu foco de atuação, seja na liderança em custos ou na diferenciação.

O estudo de Porter (1985) teve um impacto relevante tanto nos trabalhos acadêmicos que se seguiram, quanto na formulação de estratégias em várias organizações.

Outra importante corrente de pensamento estratégico surgiu, influenciada por estudos como o de Penrose (1959), um ano antes ao trabalho de Porter (1985), e teve sua primeira aparição num artigo apresentado por Wernerfelt (1984), intitulado *A Resource-Based View of the Firm* (RBV), no português, *Uma Visão Baseada em Recursos da Firma*. O fundamento da teoria RBV consiste na afirmação de Wernerfelt, na qual

for the firm, resources and products are two sides of the same coin. Most products require the services of several resources and most resources can be used in several products. By specifying the size of the firm's activity in different product markets, it is possible to infer the minimum necessary resource commitments. Conversely, by specifying a resource profile for a firm, it is possible to find the optimal product-market activities (WERNERFELT, 1984, p 171).

A teoria RBV proposta por Wernerfelt consistia no desenvolvimento de determinadas ferramentas econômicas para analisar as posições estratégicas da firma com base na alocação de seus recursos e, a partir desse processo, sugerir estratégias consideradas mais adequadas para o perfil da empresa. Esta teoria logo ganhou força no meio acadêmico, principalmente com o artigo de Barney (1991), traduzido livremente como *Recursos da Firma e Vantagem Competitiva Sustentável*. Nesse trabalho, Barney propunha a relação entre os recursos da firma e a manutenção de uma ou mais vantagens competitivas. O autor desenvolveu na sua pesquisa um modelo que veio a se tornar popular para análise dos recursos da firma, com vistas a determinar o potencial de

gerar vantagens competitivas sustentáveis destes recursos, no português, conhecido como modelo VRIO, consiste basicamente na análise do valor, da raridade, da dificuldade de imitação por parte dos concorrentes e da capacidade de gestão de determinado recurso pela organização.

Para Hitt, Ireland e Hosrisson (2002, p. 39), “o modelo baseado em recursos pressupõe que toda empresa seja uma coleção de recursos e capacidades únicos que determinarão sua estratégia”. Neste modelo, os retornos acima da média são identificados quando a organização utiliza dos seus recursos e capacidades valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, ou seja, as competências essenciais, para estabelecer uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

As teorias desenvolvidas por Wernerfelt (1984), Porter (1985) e Barney (1991) não representam tudo o que foi produzido de relevante sobre estratégia corporativa, mas uma importante, ainda que pequena fração de todo o conhecimento produzido sobre as organizações e a estratégia. Interessados em organizar e discutir boa parte deste conhecimento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) produziram uma obra - referência no estudo sobre estratégia organizacional -, organizando décadas de material produzido sobre o tema em dez escolas de pensamento estratégico. Cada escola, na visão dos autores, possui uma perspectiva distinta das demais e é limitada pela própria natureza do objeto. Como referência, os autores atribuíram uma perspectiva principal a cada escola de pensamento, tal como se vê no quadro seguinte:

**Quadro 1 – Escolas de pensamento estratégico e suas perspectivas**

Escola do Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo de formal.
Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo de analítico.
Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental.
Escola de Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo.
Escola de Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação.

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel , 2000, p. 14.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), enxergar a estratégia organizacional apenas pelas lentes de uma única escola não é recomendável, tampouco suficiente para compreender tudo o que a estratégia significa. Para os autores, essa visão míope da estratégia é comparada, de forma análoga, à história de cinco homens cegos que pretendiam conhecer o elefante. Na narração, cada homem tocou apenas uma parte do corpo do animal e, não obstante, julgaram equivocadamente conhecer o elefante “por inteiro”. Partindo do mesmo princípio, os autores salientam a necessidade de enxergar a estratégia por meio da conciliação das diferentes “partes” ou escolas de pensamento, em que cada uma tem sua importância para explicar esse grande e misterioso “elefante” que representa a estratégia nas organizações.

Para os estrategistas que atuam em organizações do setor de viagens e turismo, a missão de decifrar o “elefante” da estratégia não é menos trabalhosa. E é sobre esse exercício de estudo e análise da estratégia no turismo que trata o tópico seguinte deste trabalho.

## **2.2 Estratégias no Turismo**

A intensa competição nos mercados e a busca por estratégias ótimas nas organizações não poupou o setor de turismo; pelo contrário, transformou a indústria do turismo num dos ambientes mais dinâmicos e competitivos da economia. Beni (2001, p. 295) entende

como competitividade “a capacidade que uma indústria tem de alcançar seus objetivos de maneira superior à média do setor de referência e de forma sustentável (retorno dos investimentos acima da média com baixos custos sociais e ambientais)”. Como vimos anteriormente, um dos autores que mais expressivamente discutiram o tema da competitividade nas organizações foi Michael Porter (1985, 1999) e, ainda que haja críticas pontuais ao seu trabalho, como as de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sua obra tem servido de base para vários estudos no campo da estratégia, inclusive no turismo.

Trigo e Motta (2005) enxergaram no modelo das Cinco Forças de Porter (1999) como uma das lentes para se compreender o competitivo mercado das agências de turismo e sua relação com as estratégias organizacionais. Com base neste modelo, Trigo (2005) relaciona os cinco vetores que afetam diretamente os concorrentes no setor de viagens, a saber: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação ou barganha dos consumidores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação ou barganha dos fornecedores e a rivalidade entre as operadoras de turismo.

Este autor ainda salienta que, no mercado de agência de viagens, a força competitiva entre essas organizações é ainda maior, uma vez que todas trabalham com revenda dos mesmos produtos e serviços e concentram sua receita na intermediação desses serviços. Atento a essa complexidade, ele também reconheceu que o modelo de Porter, isoladamente, não abrange todas as maneiras pelas quais as empresas competem no ambiente atual, sendo necessária a conciliação de outros modelos. Nesse propósito, o autor se baseou no modelo estratégico conhecido como Modelo Delta, para analisar a estrutura de competitividade e estratégia das agências de viagem em complemento à base teórica de Porter (1999). De acordo com Hax e Wilde (2000) *apud* Trigo (2005), o Modelo Delta se constrói sobre três opções estratégicas:

- Estratégia de melhor produto;
- Estratégia de soluções para o cliente; e
- Estratégia de *lock-in* do sistema ou do sistema fechado.

A primeira opção diz respeito à escolha, por parte das organizações, de formas clássicas de concorrência e competição, estruturadas no baixo custo ou na diversificação dos produtos. Já a estratégia voltada para soluções consiste na possibilidade de ampliar a oferta de produtos e serviços, no intuito de satisfazer parcial ou totalmente as necessidades da maioria dos clientes. Nesse sentido, há o desenvolvimento de serviços personalizados e de um estreitamento das relações com o cliente, com a vantagem de incentivar o aprendizado organizacional. A última escolha estratégica do Modelo Delta, chamada de estratégia *lock-in* do sistema, consiste no desenvolvimento mais amplo das ações da organização que, ao invés de se concentrarem exclusivamente no produto/serviço ou no cliente, levam em consideração todos os participantes importantes do sistema (*stakeholders*). Para Trigo (2000, p. 694) esta estratégia permite que “as empresas consigam defender o padrão de mercado, servindo como modelo para as demais”.

Verdade seja dita, o Modelo Delta não traz grandes inovações no modo de pensar a estratégia e suas premissas são, de certo modo, repetições de teorias já conhecidas no meio acadêmico e empresarial. Estratégia de baixo-custo, diversificação, personalização de produtos e serviços, *benchmarking* e teoria dos *stakeholders* estão diretamente relacionadas às três opções estratégicas propostas por Hax e Wilde (2000). Para o estudo de Trigo (2005), a vantagem da combinação do modelo das Cinco Forças de Porter com o Modelo Delta podem estar no grau de complementaridade entre eles, uma vez que as cinco forças privilegiam a interferência de atores externos na organização e no segundo modelo temos a competitividade definida pelas estratégias desenvolvidas dentro das organizações.

De acordo com Cooper (2001), a história tem mostrado que, ao mesmo tempo em que não existem grandes barreiras para a entrada no mercado atacadista de viagens, o mercado de massa tende a ser dominado em qualquer país por um pequeno número de companhias. É o caso, atualmente, do mercado atacadista de viagens no Brasil, marcado pelo domínio de poucas operadoras, dentre as quais se destaca a CVC enquanto líder do segmento. Para esse tipo de cenário, Cooper (2001) indica algumas posições estratégicas que, combinadas, se relacionam com o sucesso das organizações:

- Economias de escala, por meio de compras e distribuição em grande quantidade;
- Rede de distribuição de baixo custo, juntamente à cobertura nacional;
- Desenvolvimento de novos produtos e novos mercados e adoção de novas tecnologias;
- Preços competitivos;
- Produtos múltiplos, para atrair diferentes segmentos de mercado;
- Diferenciação de produto, para evitar a concorrência baseada apenas no preço.

Para o autor, as conseqüências de uma estratégia vitoriosa são também a causa de um alto nível de concentração de vendas na atividade turística, privilegiando as grandes operadoras e obrigando as pequenas a criarem suas próprias fatias de mercado, por meio de viagens especializadas e nichos de mercado. Tal situação deve ainda perdurar por muitos anos, uma vez que as grandes operadoras de turismo estão preparadas para defender suas posições de mercado através da variação e especialização de seus produtos, da diversificação para atingir mercados específicos de forma rápida, das guerras de preços e da adoção das posições estratégicas mencionadas anteriormente.

Tomelin (2001) reforça e complementa as posições estratégicas apresentadas por Cooper (2001) com estratégias capazes, segundo aquele autor, de fazerem com que as agências de viagens possam navegar mais tranquilamente pela “revolução” que envolve o mercado de agência de viagens atualmente. Ainda Tomelin (2001), algumas alternativas são colocadas à disposição da agência de viagens, para que ela esteja apta a enfrentar as inovações no mercado, tais como:

- Redução de custos de operação e pessoal;
- Cobrança de honorários pelos serviços prestados aos clientes;
- Renegociação das comissões pagas pelas companhias aéreas;
- Diversificação e lançamento de novos produtos;
- Concentração e ampliação na melhoria do serviço prestado aos seus clientes.

Conforme Tomelin (2001), estas são estratégias alternativas possíveis e claras que podem redirecionar as agências de viagens para um futuro mais promissor. Contudo, o autor pondera sobre a estratégia de redução de custos como uma solução fundamental,

mas temporária, enquanto que a renegociação do comissionamento junto às companhias aéreas se apresenta como alternativa mais viável às agências de viagens tradicionais. Como caminho mais seguro à sobrevivência no mercado, as estratégias de diversificação e lançamento de novos produtos, aliadas à ampliação e concentração dos serviços prestados aos clientes, são colocadas como única forma de alavancar o crescimento da organização.

Já para Beni (2003), o cenário é mais complexo do que parece e raramente uma estratégia isolada pode orientar as empresas de turismo que, de outro modo, se utilizam de um coquetel de estratégias diversificadas, em função de seus objetivos e também das oportunidades de mercado. Por essa razão, as estratégias podem variar no tempo, em função das mudanças de mercado e de seus ambientes econômicos e financeiros. Ainda segundo Beni (2003), estudos realizados em operadoras turísticas revelaram a adoção das seguintes estratégias:

- Estratégias de integração vertical;
- Estratégias de concentração horizontal;
- Estratégias de diversificação;
- Estratégias de reconcentração;
- Estratégias de especialização: por zona geográfica, por produto, por tipo de clientela, por profissão;
- Estratégias de localização;
- Estratégias de diferenciação de produto, preços, métodos de venda;
- Estratégias de crescimento: interno ou externo;
- Estratégias de cooperação, alianças e acordos de parceiros;
- Estratégias de internacionalização;
- Estratégias de fidelização;
- Estratégias de gestão integrada da qualidade.

Como apresentado, são atribuídas uma série de estratégias utilizadas pelas empresas de turismo, especialmente entre aquelas que competem pelo mercado de intermediação de viagens, que almejam alcançar ou manter uma vantagem competitiva, o crescimento da firma e o conceito de sucesso em suas organizações. No entanto, por mais que as

organizações no turismo apresentem características similares às organizações da indústria convencional, há de se ressaltar os componentes idiossincráticos das primeiras, que tornam a competitividade e o crescimento organizacional sujeitos às condições específicas do mercado turístico.

No intuito de melhor compreender o mercado turístico e as relações organizacionais que se desenvolvem dentro dele, torna-se importante levantar algumas considerações acerca do próprio turismo e seus desdobramentos no mercado de agências de viagem.

### **2.3 Considerações e definições sobre o turismo**

Parte das pesquisas e trabalhos produzidos sobre o turismo possui certa semelhança com o próprio estudo da estratégia, pelo menos no que tange à diversidade de definições e autores que abordam ambos os temas. Essa amplitude teórica é filtrada selecionando-se autores de maior prestígio, bem como referências nesse campo do conhecimento. Com base nessa premissa, apresenta-se a perspectiva de Beni (2001), na qual turismo pode receber três diferentes definições: a econômica, a técnica e a holística.

De acordo com a primeira perspectiva, entende-se a atividade turística como sendo essencialmente econômica, privilegiando esse aspecto em detrimento dos demais. Sob essa ótica, podemos considerar as razões do autor Manuel Palomo (1991), citado por Beni (2001). Parafrazeando as colocações do primeiro, a atividade turística é fundamentalmente econômica, pois:

- a) A propensão a viajar é um ato humano;
- b) A recreação é uma atividade desenvolvida por indivíduos, isolada ou grupalmente;
- c) Os deslocamentos são atos que compreendem gastos e receitas;
- d) O consumo de bens e serviços pode enquadrar-se em mais de uma atividade econômica;
- e) A geração de riqueza por meio de um processo produtivo é clara e tipicamente econômica.

Palomo (1991, citado por Beni, 2001), ainda contesta a validade do termo “indústria do turismo”, tendo em vista que a atividade turística, ao contrário da industrial, não transforma matérias-primas em bens para consumo. Esse argumento é visto com desconfiança por Beni (2001), uma vez que a “transformação” no turismo ocorre na agregação de valores aos bens naturais e culturais.

Há de se ponderar, também, sobre as definições de cunho técnico a respeito do turismo. Desde a década de 1930, governos, empresas e instituições ligadas à atividade procuram definir e classificar a atividade turística, a fim de homogeneizar as várias concepções existentes, facilitar sua mensuração, controle e o próprio desenvolvimento da atividade num cenário global. Assim, devido à complexidade do tema, por vezes tais definições e classificações foram e são contestadas, aprimoradas e substituídas.

Uma definição amplamente aceita sobre o turismo parece estar na perspectiva holística, que busca captar a essência do tema em questão. Sobre esta perspectiva, Beni (2001, p. 36) cita a definição holística de Jafar Jafari, para quem o turismo é entendido como “o estudo do homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, econômico e sociocultural da área receptora”.

Beni (2001) também tem sua própria definição sobre a atividade turística e expande a percepção holística de Jafar Jafari, no momento que entende o turismo enquanto

um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico-humanístico, profissional, e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigido, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos (BENI, 2001. p. 37).

Em sua definição holística acerca do turismo, é possível notar uma predisposição do autor para com as características econômicas do constructo, evidenciando as questões que envolvem o preço, o consumo e a competitividade do setor. Estas questões estão

intimamente relacionadas à economia do turismo e são mais bem discutidas a partir da próxima seção deste trabalho.

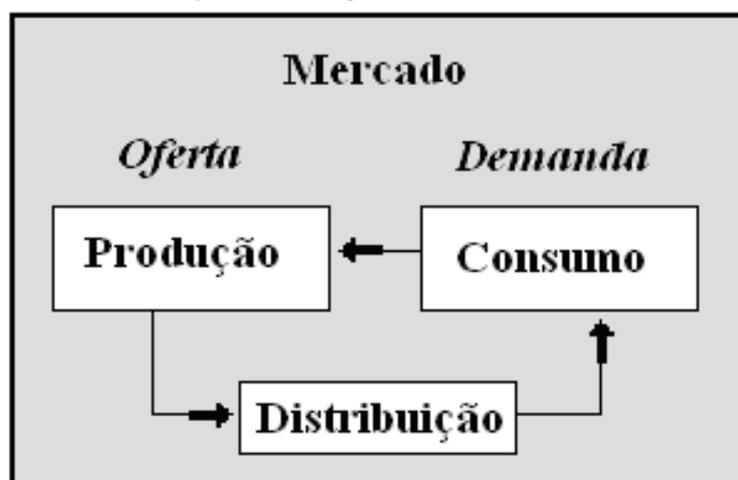
### 2.3.1 Economia do turismo

Lage e Milone (2001) encontraram no trabalho de Samuelson e Nordhaus (1999) uma definição para economia que, de acordo com os primeiros, estaria próxima de um consenso. Esta definição trata a economia como

o estudo de como os seres humanos e a sociedade decidem empregar recursos produtivos escassos que poderiam ter aplicações alternativas, para produzir várias mercadorias, ou seja, bens e serviços, e distribuí-las para o consumo, agora e no futuro, entre as diversas pessoas e grupos da sociedade. (SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D.; 1999 *apud* LAGE e MILONE, 2001, p. 44).

Os atores que participam desse emaranhado ciclo de relações de produção, distribuição e consumo são os chamados agentes econômicos. Em se tratando de turismo, estes agentes são apresentados como empresas turísticas, turistas, governo e comunidade anfitriã. Para os fins da nossa investigação, concentraremos nossa discussão sobre os dois primeiros, uma vez que estão mais diretamente ligados às relações de oferta e demanda, respectivamente.

Figura 2 – Relação Oferta x Demanda



Fonte: Adaptado do Modelo Referencial do SISTUR (BENI, 2001, p. 48).

O quadro acima mostra a relação entre oferta e demanda no turismo, representada pelo ciclo de consumo dentro do mercado turístico. Ignarra (2003a) confere a seguinte definição econômica para demanda:

Em economia, a demanda é definida como a quantidade de um produto ou serviço que as pessoas estão dispostas a comprar a determinado preço deste produto ou serviço. Existe, portanto, uma relação entre preço de mercado e quantidade demandada (IGNARRA, 2003a, p. 26).

No que tange à demanda turística, vale ressaltar alguns aspectos de indispensável relevância sobre seu padrão de consumo e segmentação no mercado, fortemente relacionado às estratégias nas organizações turísticas. Para Ignarra (2003), estes aspectos são em parte representados pelo

- Local de residência dos turistas;
- Perfil sociodemográfico dos turistas (idade, sexo etc.);
- Perfil socioeconômico (níveis de renda e de escolaridade, posição profissional);
- Motivação das viagens;
- Meios de transporte utilizados;
- Meios de hospedagem utilizados;
- Principais locais de compras dos produtos turísticos (agências, operadoras etc.);
- Hábitos de consumo dentro dos destinos turísticos;
- Fatores de decisão na compra de produtos turísticos;
- Época de consumo dos produtos turísticos (fatores como sazonalidade);
- Tipologia dos grupos de viagens.

No intuito de facilitar a análise e, principalmente, as relações comerciais para atender as necessidades cada vez mais específicas dos consumidores de produtos turísticos, foi criada uma vasta gama de critérios de segmentação da demanda, com base em nichos de mercado com interesse comum. Ignarra (2003) apresenta alguns dos principais critérios de segmentação da demanda turística como idade (infantil, juvenil, adulto, terceira idade), tipos de acompanhamento (individual, casal, familiar, grupos), âmbito geográfico (local, regional, interestadual, intracontinental, intercontinental), meio de

transporte (rodoviário, ferroviário, aéreo, náutico, ciclístico, hípico, *trekking*), duração da viagem (excursionismo, *shortbreak*, curta duração, média duração, longa duração), local da prática do turismo (centros urbanos, praia, zona rural, montanha, estação de esqui, selva) e também motivação da viagem (negócios, visita a amigos e parentes, estudos, saúde, lazer, eventos, religião, compras, aventuras, esportes, ecoturismo, cultura).

As considerações sobre a demanda turística não se encerram na segmentação de seus interesses, pelo contrário, rendem estudos dos mais variados e pertinentes à academia, à atividade turística e à formulação de estratégias nas organizações. No entanto, discutiremos agora o outro “lado da moeda”, concernente às características mais relevantes sobre a oferta turística.

Dias e Aguiar (2002, p. 69) trazem uma breve definição sobre oferta turística, na qual esta “pode ser descrita como tudo o que for oferecido ao turista”. Já Ignarra (2003b) oferece uma definição pouco mais complexa, na qual

a oferta turística é constituída por um conjunto de elementos que formam o produto turístico, os quais, isoladamente, possuem pouco valor turístico (ou nenhum) ou têm utilidade para outras atividades que não o próprio turismo. Mas, se agrupados, podem compor aquilo que se denomina produto turístico (IGNARRA, 2003b. p. 50).

Para este autor, é possível sintetizar em apenas cinco as principais categorias da oferta turística, sendo elas os recursos naturais, os recursos culturais, a infraestrutura, os serviços de apoio e, por fim, os serviços turísticos.

- **Recursos naturais:** Os melhores exemplos para tais recursos são o clima, os acidentes geográficos, a fauna e a flora, as praias, rios e lagos, as belezas paisagísticas etc. Em tempos de ameaça aos recursos naturais, bem como seu sistemático esgotamento, estes recursos ganham inigualável importância no cenário turístico.
- **Recursos culturais:** Representados pelas mais diversas manifestações culturais humanas, desde o patrimônio arquitetônico, os acervos dos

museus, a literatura, a gastronomia típica, o artesanato, o folclore, os eventos, os hábitos e costumes de uma região etc.

- **Infraestrutura:** É o conjunto de construções subterrâneas ou de superfície, geralmente de ordem pública, como sistemas de saneamento básico, abastecimento de água, de telefonia, de distribuição de energia elétrica e iluminação pública, sistemas de transporte públicos etc.
- **Serviços urbanos de apoio ao turista:** Compostos pelos serviços geralmente não direcionados ao turista, num primeiro momento, mas que não deixam de ser indispensáveis a ele. Caracterizam-se pelos serviços bancários, de comunicações, de saúde, de segurança pública, bem como o comércio de modo geral.
- **Serviços turísticos:** Tais serviços são, segundo Ignarra (2003), aqueles que têm na demanda turística sua principal fonte de receita. Concentram-se basicamente nos serviços de transportes turísticos, de alimentos e bebidas, organização de eventos, serviços de entretenimento, de receptivo turístico, de hospedagem e, claro, de operação e agenciamento turístico.

Conclui-se, por hora, que a oferta turística é formada por um amálgama de fatores diversos, mas que se interagem para compor um produto turístico que satisfaça às necessidades básicas dos consumidores. Pode-se observar que os serviços de operação e agenciamento turístico compõem este produto, ao passo que também são responsáveis por comercializá-lo. No que se refere ao ciclo de consumo no turismo, as agências de viagens atuam na distribuição dos produtos turísticos.

#### **2.4 Agências de viagens e turismo: definição**

Antes de se apresentarmos as definições dadas às agências de viagens, devemos ampliar essa abordagem para o mercado em que elas atuam, no intuito de compreender a natureza de suas atividades. Formando o ciclo de consumo no turismo, temos, em uma das pontas, os provedores dos serviços turísticos que convencionamos chamar de

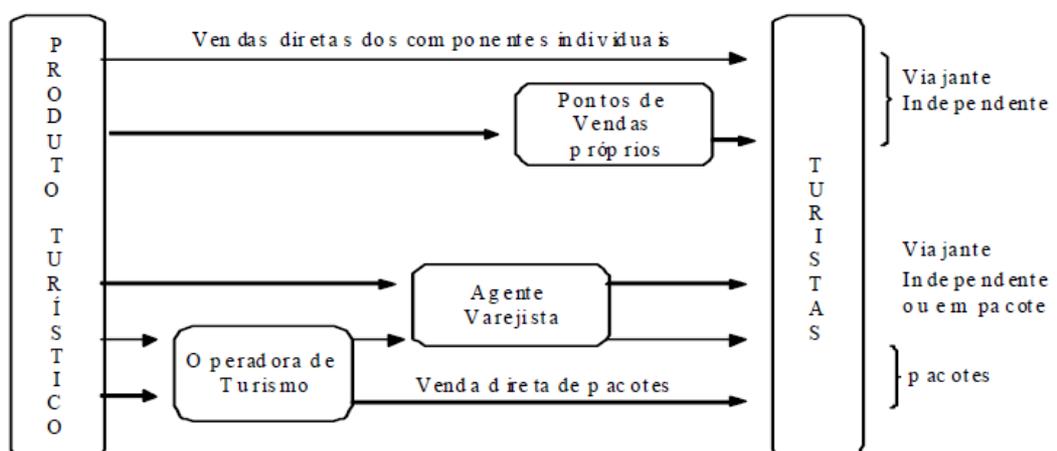
produtos turísticos, sendo eles os meios de hospedagem (hotéis, *resorts*, albergues etc.), as transportadoras (companhias aéreas, empresas rodoviárias, ferroviárias etc.) e os prestadores de serviços complementares (agências receptivas que vendem passeios, ingressos para eventos, traslados etc.); na outra ponta temos os clientes ou consumidores finais e, no meio, as empresas intermediárias e de distribuição. Para Tomelin (2001, p. 11) “um dos principais agentes de intermediação e distribuição dos produtos e serviços turísticos é o agente de viagens, locado em agência de viagens e turismo, na condição de profissional responsável por qualquer negócio envolvendo um ou mais provedores e o consumidor final”.

Oliveira (2002) oferece uma definição um tanto mais normativa para agências de viagens, enquadrando essas organizações enquanto

sociedades comerciais com personalidade jurídica de direito privado e regidas por legislação própria, prestadoras de serviços turísticos dedicadas à organização de viagens, atuando como intermediárias entre os prestadores dos serviços e os usuários finais, com o objetivo de obter lucros financeiros (OLIVEIRA, 2002, p.142).

Para Cooper (2001), a tarefa básica do agente de viagens é fornecer serviços de viagem ao consumidor final, em nome dos seus fornecedores. Esta tarefa de intermediação e distribuição segue uma estrutura junto aos canais de distribuição, tal como o próprio autor nos apresenta:

**Figura 3 – Estrutura dos canais de distribuição**



Fonte: Cooper, 2001, p. 284.

Krippendorff (1971, *apud* Beni 2001, p. 185) define canal de distribuição como a cadeia de empresas economicamente independentes por meio das quais o produto, ou o direito sobre ele, é levado ao consumidor. Tal definição é claramente evidenciada na esquematização proposta por Cooper (2001) e, como se vê, consiste em vetores diretos e indiretos que ligam o produto turístico ao seu consumidor final, no caso, os turistas. O esquema também propõe que um dado serviço turístico possa ser prestado ao consumidor final pela própria organização provedora, por meio de seus canais próprios de distribuição (pontos de venda físicos, lojas virtuais) ou por meio de intermediários, como operadoras de turismo e agente varejistas.

No intuito de facilitar a abordagem, num primeiro momento, operadoras de turismo e agente varejista serão convencionados ambos como agências de viagem ou agências de viagem e turismo, até que se faça a distinção dessas organizações na seção “tipologia” deste trabalho.

Retomando a linha de raciocínio sobre os canais de distribuição no turismo, Beni (2001) salienta que

a distribuição e as vendas são organizadas em função dos métodos escolhidos. Se a empresa optar, por exemplo, pelo método de distribuição e venda direta, ela deverá arcar com as despesas de viagens, de pessoal, de treinamento, de material de apoio às vendas, de controle e outros fatores indispensáveis ao perfeito atendimento dos consumidores. (...) Por outro lado, se a empresa optar por um método de distribuição indireta (através de intermediários), utilizando operadoras turísticas e agentes de viagens, poderá dispor de uma organização de vendas de menor porte (BENI, 2001, p. 183).

Já para Oliveira (2002), as agências de viagens, enquanto empresas prestadoras de serviços turísticos e dedicadas a facilitar a realização de viagens pelos seus clientes, assumem, além da intermediação, duas outras importantes funções: as de assessoria e de produção. Sobre estas duas últimas funções atribuídas às agências, Beni (2001) argumenta que a atribuição de produzir serviços turísticos requer, mais precisamente das agências de viagens do tipo operadoras, um perfeito conhecimento do mercado, da oferta e da demanda, para poder compor pacotes turísticos a preços competitivos e alinhados ao desejo dos consumidores. Sobre a função de assessoramento levantada por Oliveira (2002), Beni (2001) irá argumentar que tal atribuição está relacionada à atividade de facilitar e resolver todos os problemas dos turistas, no intuito de que possam realizar suas viagens da maneira mais satisfatória possível. Complementando,

Beni (2001) considera que as agências de viagens, dada sua organização, pessoal especializado e informações à disposição, podem proporcionar ao cliente todos os elementos para a realização de viagens seguras e bem organizadas.

Uma vez que se tenha compreendido as funções e o papel das agências de viagem dentro da estrutura de distribuição dos produtos turísticos, mostra-se conveniente destacar a importância dessas organizações na atividade turística.

#### **2.4.1 Importância das agências de viagens**

Em um ousado estudo sobre a capacidade competitiva do turismo brasileiro, promovido pelo Ministério do Turismo em 2006, os organizadores reconheceram a grande importância do segmento de agências e operadoras de viagens e turismo, destinando uma seção daquele documento para discutir sobre o tema. Para o Governo brasileiro, pela voz do Ministério do Turismo (2006), “o segmento de agências e operadoras de viagem e turismo, exerce um papel fundamental de intermediação de serviços turísticos, constituindo um dos principais elos da cadeia do turismo, entre os provedores de serviços e consumidores finais (turistas)”.

Tomelin (2001) é enfático ao condicionar o setor de viagens à necessidade de empresas que organizem e ordenem suas ações, visando a desenvolver mercados diferenciados que poderão beneficiar a exploração ordenada e planejada das viagens turísticas.

Para Cooper (2001), as agências de viagens e turismo, enquanto intermediárias, possuem a capacidade de melhorar os canais de distribuição e, dessa forma, produzir mercados, unindo compradores e consumidores. O autor, então, conclui que tal expectativa pode gerar benefícios aos produtores/provedores, aos consumidores e à destinação turística. Sobre tais benefícios, o autor pontua que:

- Os produtores conseguem vender em grande quantidade e, dessa forma, transferir o risco à operadora de turismo, embora esses atacadistas tentem se garantir, incluindo cláusulas de cancelamento nos acordos, que podem variar de sete dias a quatro semanas, ou mais.

- Os fornecedores podem reduzir os custos de promoção ao se concentrarem no comércio de viagens em vez da promoção ao consumidor, que é mais cara.
- Ao ser capaz de comprar um pacote, o viajante pode evitar os custos de procura e transação, tanto em termos de dinheiro quanto em termos de tempo.
- Os consumidores ganham com o conhecimento especializado da operadora, pelo fato de que as incertezas da viagem são minimizadas. Por exemplo, roteiros ou excursões são atrativos para os cidadãos mais velhos porque as férias começam no momento em que eles entram no navio ou no ônibus.
- O ganho mais significativo para os turistas está nos preços mais baixos, especialmente no caso de destinações que lidam com um grande número de visitantes, como no Mediterrâneo, no México e no Havaí. Nestas destinações, os atacadistas conseguem, por meio de seu poder de compra, negociar descontos de até 60% da tarifa normal.
- As destinações, especialmente em países em desenvolvimento, nos quais os orçamentos são limitados, podem beneficiar-se consideravelmente da rede internacional de *marketing* das operadoras de turismo. Entretanto, seria ingênuo esperar, como fazem alguns países, que isso seja uma responsabilidade dessas empresas.

Cooper (2001) ainda complementa os benefícios das agências de viagem para os consumidores do turismo e, nesse sentido, cita um interessante estudo de caso desenvolvido por Gilbert (1990), no qual este faz uma listagem sobre as principais razões que levam os consumidores a optarem pelo intermédio dos agentes varejistas na compra de suas viagens. Este estudo levanta os seguintes fatores de motivação:

**Fácil acessibilidade a:**

- ✓ Uma série de folhetos;
- ✓ Componentes do produto relacionado a vistos, *traveller's cheques*, seguros, etc.;
- ✓ Lojas de reservas em todas as principais cidades;
- ✓ Um agente, bem como a produtos e marcas alternativos.

**Conveniência para:**

- ✓ Obter informação e assessoria independentes;

- ✓ Realizar a aquisição e o pagamento da viagem;
- ✓ Fazer reclamações e ser representado por um terceiro, se algo der errado.

**Hábito:**

- ✓ As pessoas podem desenvolver um padrão de comportamento que se torna formador de hábitos. Apenas uma grande campanha de mala-direta por parte das operadoras de turismo que fazem venda direta poderá modificar estes hábitos.

**Segurança/risco:**

- ✓ Os consumidores se sentem mais seguros quando estão lidando com uma operadora ou uma agente de boa reputação.

**Ambiente/atmosfera:**

- ✓ Os agentes de viagem oferecem um ambiente que faz parte da experiência de férias. O ambiente da agência é o cenário perfeito para os métodos de venda direta, que são um meio poderoso de reservas.

**Econômica:**

- ✓ Os agentes de viagem competem em preços e valor agregado e as operadoras (atacadistas) têm a menor das margens; por isso, há pouca diferença no preço entre os produtos dos agentes que estão disponíveis em canais de venda direta.

Os benefícios trazidos pelas agências e operadoras de turismo para seus principais *stakeholders* e seu importante papel dentro da indústria do turismo são claros; por isso, na próxima seção, iremos tratar da história dessas empresas, desde o século XIX, impulsionadas pela expansão ferroviária no velho continente, até a atualidade, envolvidas num ambiente completamente globalizado, inerte em mudanças, tecnologias e *internet*.

**2.4.2 Histórico das agências de viagens**

Muitos autores (TOMELIN, 2001; DIAS e AGUIAR, 2002; IGNARRA, 2003; LAGE e MILONE, 2001) atribuem o mérito pela criação da primeira agência de viagens ao

inglês Thomas Cook quando, em 1841, este fretou um trem para 578 participantes de um congresso contra o alcoolismo, entre as cidades de Longorough e Leicester, na Inglaterra.

No entanto, para Oliveira (2002), a primeira agência de viagens teria surgido um ano antes, em 1840, na cidade do Porto, em Portugal, com o nome de Agência Abreu. Seu fundador, o comerciante Bernardo Abreu, que também havia sido imigrante no Brasil, tratava, em sua agência, da venda de passagens de trem para Lisboa, de navio para a América do Sul, sobretudo ao Brasil e dos vistos e passaportes de emigração. Ainda de acordo com o autor, a Agência Abreu nasceu diretamente ligada ao desenvolvimento das ferrovias em Portugal. Os netos e bisnetos do fundador deram continuidade ao negócio de Bernardo Abreu, chegando, inclusive, ao Brasil, na década de 1950, com o nome de Abreutur.

Retornando à Inglaterra, o próprio Oliveira (2002) nos conta que Thomas Cook, tendo trabalhado em vários empregos, finalmente parecia ter se firmado como missionário e vendedor de bíblias no vilarejo de Longorough, porém mais que a igreja, seus fiéis estavam interessados em visitar as tavernas e *pub's* locais. Talvez não por acaso, foi justamente para um Congresso Antialcoolismo que, em julho de 1841, Thomas Cook, pela primeira vez, fretou um trem de passageiros e levou algumas centenas de pessoas da sua cidade natal, Leicester, distante apenas 35 km uma da outra. Esta viagem foi considerada um sucesso e levou seu organizador ao posto de precursor da profissão de agente de viagens. Mas essa não foi uma tarefa fácil para o inglês que, para obter êxito em sua empreitada, precisou convencer o proprietário da empresa de trem a reduzir os preços e, assim, conseguir alcançar uma lotação maior que aquela que atingiria com os valores normais. Após o feito, Cook entendeu que poderia explorar um novo ramo de transportes e organização de viagens.

Em 1845, ao lado do seu filho James, Cook inaugura a Thomas Cook & Son, destinada a organizar viagens conforme o desejo de seus clientes. Mesmo tendo a vantagem do pioneirismo, os negócios logo se acirraram para a agência de Thomas Cook, porque logo surgiram empresas concorrentes na Inglaterra, duas das quais lideradas por dois grandes inimigos de Thomas Cook, Joseph Crips e Henry Gaze. O primeiro imitava o

trabalho de Cook, organizando excursões de trem e cobrando 5% de comissão sobre a venda de passagens. Já Henry Gaze concentrava sua atuação no trecho internacional Liverpool-Southampton – Le Havre – Paris e vice-versa. Oliveira (2002) cita Friedheim (1995) quando nos conta do “ódio mortal” que permeava a relação de Cook, Crips e Gaze, mas, para o mercado, apenas a agência de Thomas Cook sobreviveu à concorrência.

Oliveira (2002) também salienta que Thomas Cook soube aproveitar a difusão do transporte ferroviário pela Europa, colocando à disposição de seus clientes um serviço rápido, confortável e barato para os padrões da época. Em 1845, Cook lança o primeiro itinerário descritivo de viagens, intitulado *Handbook of the Trip*. Com esse guia, os viajantes teriam acesso a informações sobre as viagens das quais iriam participar.

Contudo, o pioneirismo de Cook estaria longe de se encerrar naquele ano, pois, já em 1846 ele organiza a primeira viagem com o acompanhamento de guia. Em 1850, firma acordo com a empresa ferroviária *Great Eastern Railway* para venda de passagens. Esses são exemplos do empreendedorismo de Cook, fortemente relacionado à sua habilidade de “agarrar” novas oportunidades. Em 1855, mesmo sem compreender uma única palavra em francês, organizou e acompanhou um grupo de turistas a uma grande exposição internacional em Paris, naquela que se reconhece hoje ser a primeira excursão internacional com duração de cinco dias.

Acredita-se, segundo Oliveira (2001), que o primeiro pacote turístico também seja criação de Thomas Cook quando, em 1862, criou o serviço *Individual Inclusive Tour*, agregando num mesmo preço os serviços de transporte (passagens), traslados, refeições e hospedagem, montados de acordo com o desejo do cliente, ao que se batizou de *forfait*.

E não parou por aí. Em 1863, a Thomas Cook & Son se aproveita da campanha de popularização do turismo dirigida pelo Governo Suíço e leva diversos grupos a conhecerem aquele país. Em 1865, leva o primeiro grupo de turistas europeus a conhecer os Estados Unidos, do outro lado do Atlântico. Em 1867, cria o *voucher*, conhecido e utilizado ainda hoje como cupom que vale diárias em hotéis. Em 1871,

organiza a primeira viagem de volta ao mundo, não em 80 dias como escreveu Julio Verne, mas numa longa viagem de 222 dias. Em 1874, Thomas Cook lança o *circular note*, antecessor do *traveller check* ou cheque de viagens, utilizado atualmente nos quatro cantos do mundo. Em 1890, a agência de Cook alcança a Ásia, levando passageiros a percorrerem de trem o norte da Rússia até o oceano Pacífico. Cook também levou grupos de viagem à Terra Santa, a despeito dos perigos e dificuldades que cercavam a região ainda no século XIX.

Thomas Cook faleceu em 1892, no mesmo ano em que sua agência já se firmava como a mais importante dentre as quase 500 agências de viagens espalhadas pelo mundo naquela época (TOMELIN, 2001). Com 84 escritórios e 85 agências no exterior, Cook empregava mais de 1.700 funcionários (OLIVEIRA, 2002). Pelas inúmeras contribuições de Thomas Cook à atividade turística no mundo, ele é reverenciado como o “pai do turismo” e admirado por agentes de viagem e profissionais do setor.

Para Oliveira (2002, p. 30), “a principal contribuição de Thomas Cook para o turismo foi a introdução do conceito de viagem organizada, popularizando a atividade e tornando as viagens acessíveis a todas as classes sociais, em razão dos preços reduzidos”. Tomelin (2001) reforça a admiração por sua atividade bem organizada e ressalta o progresso prodigioso do seu negócio, que dominou o mercado inglês e expandiu-se por toda a Europa e América.

Independente de quem tenha sido o primeiro a inaugurar oficialmente uma agência de viagens no mundo – o português Bernardo Abreu ou o inglês Thomas Cook –, a atividade de intermediação de serviços turísticos se consolidou no mercado e se espalhou por todas as regiões do globo. Tomelin (2001) cita Andrade (1995) para descrever a expansão da atividade de agenciamento no século XX. Segundo o autor, o desenvolvimento das agências de turismo até a década de 1960 foi marcado por quatro fases de desenvolvimento relacionadas ao próprio desenvolvimento da atividade turística, das condições de transporte, da facilidade de acesso ao serviço e das condições mercadológicas. Sobre estas fases, Tomelin (2001) tece as seguintes considerações:

1ª fase – As agências antigas se dedicavam aos *tours* individuais de clientela burguesa, formada por profissionais liberais e executivos e outros de alto poder aquisitivo;

2ª fase – As agências da década de 30 eram especializadas em *tours* de grupos em automóveis e ônibus para atendimento das classes burguesas e da classe média que na época surgiam;

3ª fase – As agências criadas a partir de 1950 eram caracterizadas pela execução preferencial de visitas organizadas e de *tours* para a clientela de poder aquisitivo regular.

No Brasil, é durante a 3ª fase que as pioneiras operadoras e agências instaladas no país fundam as primeiras entidades associativas do setor, como sindicatos estaduais, associações nacionais de agências de viagens e operadoras de turismo. Em 1951, foi fundado, em São Paulo, o Sindicato das Empresas de Turismo e, em 1953, foi criada, por catorze agências de viagens no Rio de Janeiro, a Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV).

4ª fase – As agências eram dedicadas a uma clientela mais jovem, com ênfase nas vendas e execução de pacotes em receptivos de veraneio de padrão médio e a preços acessíveis, para cativar as pessoas e construir um fluxo de demanda constante ou regular.

Oliveira (2002) também colabora com a cronologia histórica das agências de viagem, ressaltando a criação, em 1919, da primeira Federação Internacional de Agências de Viagens, fruto da rápida expansão das agências de viagens nos vários continentes e da conseqüente necessidade de coordenação destas. O autor também menciona a fundação da Agência Geral de Turismo, em 1943, na cidade de São Paulo, como a primeira agência de viagens do Brasil.

De acordo com Tomelin (2001, p. 21) “a partir da década de 70 até o início do século XXI, são trinta anos de influências da economia de mercado mundial”. O mesmo autor coloca que, durante esse período, as agências de viagens se beneficiaram ou sofreram

com as influências do desenvolvimento da aviação comercial, do turismo doméstico e internacional, da legislação aeroportuária, de grupos econômicos ligados ao turismo e atividades afins, de grandes empresas norte-americanas e européias pelo mundo, e em especial pelo Brasil, e, nas duas últimas décadas [1990 a 2000], pela oscilação na estabilidade econômica dos países; pelo desenvolvimento da tecnologia, dos sistemas de informação e de comunicação; pela globalização; entre outros fatores que foram ou estão sendo decisivos para a definição dos rumos das agências de viagens e turismo, quer por fusão, redes, agências virtuais ou até mesmo, desaparecimento (TOMELIN, 2001, p. 21).

Tomelin (2001) também descreve a situação conturbada em que o mercado das agências de viagens se viu mergulhado na virada do milênio e desenhou fatores que poderiam e efetivamente iriam se traduzir em tendências para a primeira década dos anos 2000. Ressaltou a influência e os efeitos ainda nebulosos para a época, a respeito da expansão da *internet*, do surgimento de novas tecnologias de *Global Distribution System*, (GDS), da utilização do *e-commerce* pelo setor, da desregulamentação do transporte aéreo, do frágil momento econômico mundial naquele período e do crescente processo de redução das comissões por parte das companhias aéreas enquanto principais provedores dos serviços prestados pelas agências, decorrente do movimento pela desintermediação dos serviços de venda de passagens aéreas pelas agências de viagem.

O que Tomelin (2001) não pôde comentar em seu trabalho foi o impacto fulminante que o turismo mundial sofreu em decorrência do atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 aos Estados Unidos. Um dos autores mais prestigiados do turismo que tratou desse tema foi Mário Beni (2003, p. 73), para quem “não resta dúvida de que essa agressão e a trajetória acontecida trouxeram sérias conseqüências para o setor [de turismo], com significativas reduções no movimento de viagens”.

Beni (2003) aponta que as regiões mais afetadas pelo que chama de “onda de choque” dos atentados de 11 de setembro foram os Estados Unidos, a Europa, a Ásia e o Oriente Médio, ainda que possivelmente todas as nações do planeta se viram afetadas, direta ou indiretamente, em maior ou menor escala, pelo acontecido, inclusive o Brasil.

As conseqüências mais imediatas para a atividade turística, e que repercutiram diretamente nas operações e vendas das agências de viagens, foram os milhares de cancelamentos de passagens aéreas e hospedagens de e para os países diretamente ligados aos atentados terroristas, principalmente países aliados dos Estados Unidos,

como França e Inglaterra. Em Paris, Beni (2003) pontua que as grandes lojas do *Boulevard Haussmann* e as butiques da *Rue Du Faubourg Saint-Honoré* perderam pelo menos metade de sua clientela, composta em sua essência por turistas norte-americanos. Londres teve perdas estimadas em 25% em suas principais rotas turísticas naquele ano. Na Alemanha, a tradicional festa do *Oktoberfest* teve um público 30% inferior ao ano anterior. Nos Estados Unidos, epicentro da crise, apresentaram-se, logo nos primeiros dias após os atentados, perdas de 300 milhões de dólares ao dia entre as oito principais companhias aéreas; as três principais empresas do país anunciaram prejuízos da ordem de 7,7 bilhões de dólares e milhares de pessoas perderam seus empregos. Ainda de acordo com Beni (2003), a Organização Mundial do Turismo (OMT) calculava menos nove milhões de turistas viajando no mundo no ano de 2001, a pior taxa de crescimento dos 20 anos que antecederam ao 11 de setembro.

Para Beni (2003), todo esse cenário se mostrava bastante preocupante e desolador, no entanto, para os países da América do Sul e principalmente para o Brasil, previa-se um aquecimento da atividade turística resultante do incentivo ao turismo interno dentro do país e do continente sul-americano, em substituição aos destinos norte-americanos e europeus. A alta na cotação do dólar seria outro fator de fomento ao turismo brasileiro, uma vez que poderia redirecionar as viagens de turistas estrangeiros para o nosso país.

Acontece que, segundo o autor, o mercado não entendeu essa possível substituição e, caso tenha entendido, reajustou o valor dos pacotes turísticos, em média 35% mais caros, contribuindo para que as promessas de grande crescimento da atividade na América do Sul e principalmente no Brasil e Argentina não se concretizassem como o esperado. Ainda segundo Beni, seria necessário, para aquele momento, uma estratégia de promoção dos destinos sul-americanos com preços competitivos para viabilizar esse mercado, o que não aconteceu.

Algo que efetivamente aconteceu, de acordo com Beni (2003), foi o deslocamento de tendências da demanda turística que já estavam em curso antes dos atentados, tais como:

- Consciência de custo elevado, especialmente entre viajantes de negócios;
- Uma mudança para viagens de duração menor;

- Um aumento de reserva aérea no último minuto, provocando graves problemas de fluxo de caixa e de planejamento para alguns setores do turismo, particularmente as grandes operadoras;
- Crescimento de reservas aéreas pela *internet* e de roteiros do tipo “faça você mesmo”;
- Motivações de férias mais ativas, mais participativas, favorecendo produtos de interesse especial, como esportes radicais, mergulho, golfe e ecoturismo;
- Sensibilidade maior ao meio ambiente e desejo de experiências únicas, inesquecíveis.

Ainda que tenha sido um dos fatores mais importantes para a crise que se instaurou no setor de turismo, o 11 de setembro não atuou isoladamente para derrubar o mercado de viagens. Segundo Beni (2003), as principais economias ocidentais, como EUA e Alemanha, já apresentavam sinais de deterioração no final do ano 2000 e, mesmo antes, na Ásia, havia se estabelecido uma redução do turismo emissor partindo do Japão, de modo que a crise na economia do turismo foi catapultada pelos atentados terroristas de 11 de setembro, mas a tendência de queda já vinha se confirmando com a deterioração econômica de grandes países emissores e com desaceleração da produção mundial.

O atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 foi, de fato, um divisor de águas para o turismo mundial. Antigas e novas tendências se consolidaram, muitas empresas sucumbiram com a crise e algumas conseguiram sobreviver e ainda crescer com ela. A protagonista de nosso estudo é uma destas empresas que sofreram diretamente o impacto da crise em 2001, mas que, ao contrário de tantas outras, possuía uma estratégia sólida que a amparou contra a “onda de choque” apresentada por Beni (2003) e ainda a fez alcançar altos patamares de crescimento. Sendo assim, voltaremos a tratar sobre o 11 de setembro mais adiante neste estudo.

Por hora, retomemos nossas considerações sobre a evolução do mercado e do ambiente que cerca as agências de viagens e a própria atividade turística, concentrando-nos, dessa vez e especialmente, no contexto brasileiro. Ruschman (2002) aponta que, em 2002, o turismo no Brasil continuava apresentando significativas taxas de crescimento e, apesar de deficientes, o Governo e a iniciativa privada injetavam na economia substanciais

recursos para o setor de turismo. Segundo a autora, verificou-se também, naquele ano, significativo crescimento no setor de turismo de eventos e negócios e uma maior receita advinda com o gasto de turistas estrangeiros no país em comparação aos anos anteriores.

De 2003 em diante, tivemos grandes progressos na área. No âmbito governamental, tivemos a criação do Ministério do Turismo, dando maior regulamentação e coordenação às políticas públicas do setor e a concentração da Embratur na promoção e desenvolvimento do destino Brasil no exterior. A economia brasileira se fortaleceu e mantém, desde 2002, significativas taxas de crescimento anual, o que, em consonância com as políticas de assistência e inclusão social do Governo e o aquecimento do mercado de trabalho, levou milhões de pessoas a ascenderem econômica e socialmente. Segundo a análise do economista-chefe do Centro de Políticas Sociais da FGV (Fundação Getúlio Vargas), Marcelo Neri, vinculada pelo canal de notícias virtual Folha.com, em abril de 2010,

o aquecimento do mercado de trabalho – o que inclui a expansão de vagas com carteira assinada – e a educação podem ser vistos como um "trampolim", amparado pela rede de proteção proporcionada pelos programas sociais aliados aos fundamentos macroeconômicos do país como o controle da inflação e uma situação fiscal equilibrada. (NERI, 2010. *s.p.*)

Neri também previu a entrada de 9,4 milhões de brasileiros nas classes A e B até 2014 e outros 26,6 milhões na C. As classes A e B cresceram de 15% em 2008 para 16% no ano seguinte, e as classes D e E encolheram de 40% para 35%, respectivamente. Esse fenômeno é extremamente importante para a atividade turística, uma vez que há um incremento substancial na demanda potencial e real pelos serviços turísticos e não passou despercebido pelos estrategistas da CVC.

### **2.4.3 Tipologias das agências**

De acordo com Tomelin (2001), tipologias são classificações encontradas na literatura, por vezes oficial, acadêmica e/ou de mercado. Servem para compreender um conjunto de atividades afins desenvolvidas nos diferentes setores da atividade humana.

O autor expõe a classificação básica entre agências de viagens e agências de viagens e turismo (também denominadas operadoras) com base no Decreto nº 84.934/1980,

publicado pela Embratur, em 1980. Neste decreto, agências de viagens são aquelas empresas responsáveis pela prestação de “serviços de excursões rodoviárias a seus usuários em território brasileiro e em países limítrofes quando, em função da complementação de viagens e por tempo limitado – inferior a doze horas e sem incluir pernoite - , conforme Art. 4º, § 2º da Resolução Normativa CNTur nº 04” (EMBRATUR, 1983).

Já as agências de viagens e turismo, ou operadoras, são aquelas que “prestam serviços de operação de viagens e excursões – individuais ou coletivas – compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários, quando relativos a excursões do Brasil para o exterior, conforme Art. 4º, § 1º do Decreto nº 84.934” (EMBRATUR, 1980).

Oliveira (2002, p. 144) vai mais longe à classificação oficial, citando o Artigo 1º do mesmo decreto, no qual se diz que “compreende-se por Agência de Turismo a sociedade que tenha por objetivo social, exclusivamente, as atividades de turismo definidas neste decreto”. Estas atividades, de acordo com Oliveira (2002), seriam:

- Venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões;
- Intermediação remunerada na reserva de acomodações;
- Recepção, transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante;
- Operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;
- Representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem e outras prestadoras de serviços turísticos na qualidade de Agentes Gerais ou *General Saler Agent* (GSA);
- Divulgação pelos meios mais adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços mencionados nos incisos anteriores.

Estas são as atividades consideradas privativas aos agentes de viagem devidamente registrados, ou seja, aquelas atividades cuja prestação cabem exclusivamente aos

profissionais registrados como agentes de viagens. Há, no entanto, outras atividades que cabem a estes profissionais, mas sem o caráter de exclusividade, tais como:

- Obtenção e legalização de documentos para viajantes;
- Reservas e venda, mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, culturais e outros;
- Transporte turístico de superfície;
- Desembarque de bagagem nas viagens e excursões de seus clientes;
- Agenciamento de carga;
- Prestação de serviços para congressos, convenções, feiras e eventos similares;
- Operações de câmbio manual, observadas as instruções baixadas pelo Banco Central.

Enquanto a classificação oficial dos órgãos públicos tende a ser em demasiado engessada, reducionista e não acompanhar as mudanças no ambiente e na própria profissão, as tipologias acadêmicas, por sua vez, pecam muitas vezes pela falta de consenso entre os pesquisadores. Há ainda as classificações que surgem no próprio meio mercadológico, muitas vezes entre os atores diretamente envolvidos com a atividade em questão, como bem lembrou Tomelin (2001), ao se referir às agências do tipo “consolidadoras”. Em nossa investigação, tomamos como suficientes as tipologias apresentadas por Tomelin (2001), uma vez que o autor obteve êxito em mesclar, de forma clara e didática, as principais correntes taxiométricas de ordem oficial, acadêmica e mercadológica. As classificações do autor são apresentadas a seguir:

a) **Agências de viagens detalhistas** (ACERENZA, 1992):

Essas empresas não elaboram seus próprios produtos. Revendem viagens com roteiros preestabelecidos, tipo “pacotes”, que são organizados por empresas maioristas ou operadoras de turismo, sendo que, no Brasil, estas empresas são semelhantes quanto à sua função. As empresas detalhistas podem ou não oferecer os serviços de receptivo, os quais são representados por *city tour*, *transfer in/out*, *sightseeing* e outros, caracterizados pela ligação direta entre a oferta (empresa) e a demanda (turista). Quando assumem uma estrutura mais complexa, podem optar em trabalhar com segmentos de mercado diferentes, além de atender o público em geral,

especializando-se, por exemplo, no atendimento de contas correntes, grupos e convenções, intercâmbio e outros. Exemplos: Via Apel e Ilhatut.

**b) Agências de Viagens Maioristas** (PINOLE, 1989; ACERENZA, 1992):

São empresas que têm por objetivo principal a confecção de programas de viagens organizados ou pacotes que são repassados às agências detalhistas para a venda ao consumidor final. Normalmente, as agências maioristas não vendem diretamente ao público, porém, como as estruturas organizacionais diferem entre si, em alguns casos isso pode acontecer. Exemplos: Flot e Transatlântica.

**c) Agências de Viagens *Tour Operators*** (PINOLE, 1989; ACERENZA, 1992):

A principal diferença entre uma maiorista e uma agência *tour operators* é que esta opera seus próprios programas de viagens, com seus próprios equipamentos ou subcontratação de operadores terrestres locais. As maioristas, por sua vez, não operam seus próprios serviços. Outra diferença é a de que uma agência operadora de turismo vende seus produtos às agências detalhistas e ao próprio público em geral através dos seus escritórios locais, e as agências maioristas trabalham exclusivamente suas vendas através das agências detalhistas. É importante salientar que, no Brasil, as agências de viagens maioristas e operadoras de turismo se confundem, empregando as mesmas funções operacionais tanto para as agências maioristas quanto para as operadoras. O termo para designar estas empresas é “operadora”. Exemplos: Soletur (faliu) e CVC.

**d) Agências de Viagens Receptivas** (PINOLE, 1989; GAZETA MERCANTIL, 2000):

Além das agências de viagens que atuam como uma grande rede de distribuição dos pacotes montados e comercializados pelas operadoras, existem também agências de viagens voltadas especificamente para o turismo receptivo. São muito comuns nos principais destinos turísticos do país, como na região Nordeste. As agências de receptivo prestam serviços para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de uma gama variada de serviços, como *transfers* entre aeroporto e hotel (e vice-versa), *city tours* e assessoria ao turista enquanto ele estiver no destino da viagem. Além de prestarem serviços e serem pagas por isso pelas operadoras e agências, as agências de receptivo obtêm receitas pela montagem de passeios e programas que são oferecidos ao turista e cobrados a parte do pacote turístico. São produtos adquiridos pelo turista diretamente das agências de

receptivo, numa relação comercial que não envolve as operadoras e agências que montaram e venderam os pacotes. Exemplos: Vip Service e Ilhatur.

e) **Agências de Viagens e Turismo Consolidadoras** (TOMELIN, 2000):

São empresas de turismo classificadas junto à Embratur como agências de viagens e turismo e têm como função a consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas, repassando bilhetes (TKT'S) às agências que não possuem credenciais para esse fim. A denominação é senso comum no mercado informal e, em tese, conteúdo de aula na disciplina Agências e transportes de cursos superiores de Turismo, por ser uma realidade no mercado e, portanto, precisar ser discutida nos estudos. Exemplos: Orinter e Rextur.

f) **Agências de Viagens e Turismo-escola** (TOMELIN, 1995):

São empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de Turismo, legalmente constituídas no mercado de viagens, classificadas junto à Embratur como agências de viagens ou agências de viagens e turismo, que desenvolvem ações didático-pedagógicas e operacionais, a fim de atender às necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso como agente de viagens. Exemplos: Acatur/Univale e Flytour/Universidade Anhembi-Morumbi (sistema franquia).

Uma vez observada a natureza e a organização das agências de viagem e turismo, esta investigação volta-se para seu estudo de caso, a CVC Operadora de Turismo, enquanto organização e referência nos mercados nacional e internacional de viagens, Os dados e informações que serão expostos nos tópicos a seguir foram, em sua quase totalidade, gentilmente cedidos pela Assessoria de Imprensa da matriz CVC nacional, localizada em Santo André, no Estado de São Paulo, e pelo Departamento de *Marketing* da matriz regional CVC de Minas Gerais, localizada na capital Belo Horizonte, conforme apresentado na metodologia da pesquisa e nas referências.

### 3. A CVC OPERADORA DE TURISMO

Em relação à sua classificação, a CVC Operadora de Turismo atende como agência de viagens e turismo, de acordo com a classificação oficial dos órgãos regulamentadores brasileiros ou, simplesmente, operadora de turismo (*tour operator*) enquanto termo mais utilizado no meio acadêmico e empresarial. As funções e atividades básicas que compõem as atribuições das operadoras de turismo são importantes neste estudo, uma vez que representam a atividade-fim das operações da CVC e, conseqüentemente, estão diluídas nos processos de formulação estratégica dessa organização.

Os dados que caracterizam esta operadora enquanto referência no mercado de viagens e turismo nacional e internacional, bem como as informações contidas nos tópicos 3.2, 3.3 e 3.4, foram obtidas da Apresentação Institucional da CVC 2011. De acordo com estes dados, a CVC responde atualmente como a operadora que mais leva brasileiros para conhecer o próprio país e também aos Estados Unidos, à Europa e ao Caribe. Mas não nos prendemos apenas a estas informações na escolha de nosso estudo de caso. Em trinta e nove anos de atuação, foram mais de 17 milhões e meio de passageiros embarcados para mais de cem destinos turísticos nacionais e internacionais, operados em 770 produtos nacionais, internacionais, marítimos, terrestres e aéreos. A CVC é reconhecidamente a empresa detentora da maior rede de distribuição de serviços turísticos do país. São mais de 700 lojas exclusivas espalhados em todos os 26 estados e o Distrito Federal, além de outras duas lojas no exterior. Ainda assim, as lojas exclusivas são apenas uma fração da gigantesca estrutura de distribuição montada pela CVC, uma vez que se somam àquelas mais de 8 mil agências credenciadas a vender seus produtos. O mercado e a sociedade civil organizada reconhecem, pelo trabalho de quase seis mil colaboradores e outros 30 mil parceiros, entre transportadoras, meios de hospedagem e demais integrantes do *trade* turístico, diversos prêmios e títulos que adornam a trajetória de sucesso dessa organização e consagram sua habilidade estratégica. Dos mais de trezentos prêmios colecionados desde 1972, ano de sua fundação, selecionamos alguns dos mais recentes e expressivos:

**“Melhor Loja de Serviços do Brasil”**

**“Melhor Loja de Turismo do Brasil”**

*De acordo com o Prêmio Alshop Lojista (2011)*

**Top Aviesp:**

**“Melhor Condição Comercial”**

**“Melhor Atendimento”**

**“Melhor Operadora Brasil”**

*Segundo Associação das Agências de Viagens Independentes do Interior do Estado de São Paulo (2011)*

**“Melhor Operadora Brasil”**

**“Melhor Operadora Internacional”**

*Invicta há 10 anos segundo a revista Viagem & Turismo (2010)*

***Top of Mind em Turismo***

*9ª Pesquisa Marcas de Confiança/Ibope (2010)*

**“Melhor Operadora”**

**“Melhor Agência de Viagens”**

*Segundo o prêmio Brasil Vendo Melhor, do MTur e ABAV Nacional (2009)*

**“As 10 melhores operadoras do mundo”**

*Segundo WTM - World Travel Market de Londres (2009) – única operadora brasileira concorrente*

**Troféu Paris Convention & Visitors Bureau**

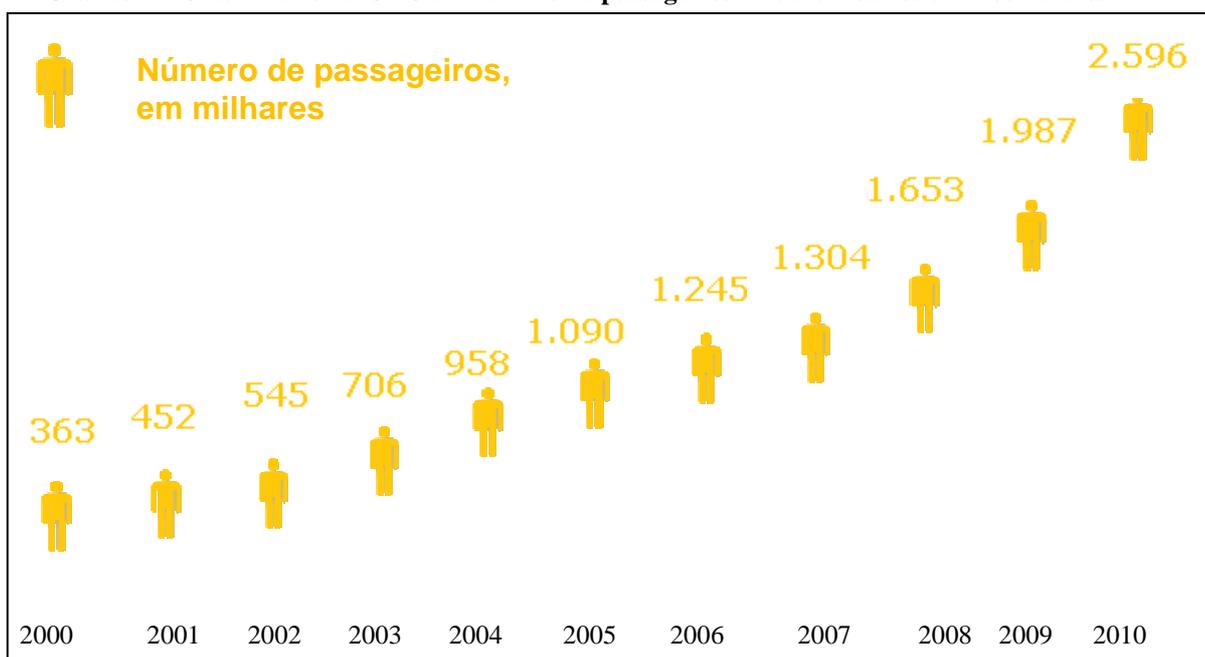
*Reconhecimento ao desenvolvimento do turismo na França, pelo Paris Convention & Visitors Bureau (2009)*

A prateleira repleta de prêmios e o acentuado crescimento da CVC podem levar a uma percepção equivocada de que essa organização não enfrentou dificuldades e ameaças no decorrer de sua história e de que o mercado não era senão um mar de águas calmas e

impermeável às crises. Mas não foi bem assim. Além de assistir e atuar num importante e difícil período para o turismo no Brasil, numa época em que o turismo não passava de uma promessa e a realidade era o mínimo de infraestrutura, investimento e regulamentação para o setor, a CVC nasceu e se desenvolveu. Atravessou incólume por treze planos econômicos, várias moedas e já estava madura quando a revolução tecnológica e a *internet* rearquitetaram o setor de viagens no mundo.

Prova disso é que, desde sua criação em 1972, a partir de uma pequena agência de viagens que comercializava, dentre outros produtos, excursões rodoviárias de um dia para a classe operária do ABC Paulista, foram trinta e nove anos de uma trajetória notável de crescimento. Só nos últimos dez anos, a CVC conquistou uma expressiva fatia do mercado brasileiro, dobrando de tamanho a cada cinco anos, no que se refere ao número de passageiros embarcados. Este crescimento é ilustrado pelo gráfico 1.

**Gráfico 1 – Crescimento da CVC em número de passageiros embarcados nos últimos 10 anos**



**Fonte:** Apresentação Institucional da CVC, 2011, *slide* 18.

Na sua jornada em busca de crescimento no mercado e alta competitividade frente a seus competidores, os estrategistas da CVC precisaram superar diversas crises, desde fortes oscilações cambiais, severos cortes na receita pelo movimento de desintermediação promovido pelas companhias aéreas até a reestruturação do turismo mundial, devido aos atentados de 11 de setembro de 2001.

Por várias lentes é possível visualizar a importância da CVC em diversos setores da sociedade ao longo de sua história. Se, para a administração, procuramos nesta investigação conhecer um pouco mais sobre as estratégias e circunstâncias que levaram a CVC a tornar-se referência no mercado, há também sua inegável contribuição social e no desenvolvimento da atividade turística nacional, seja na promoção e alargamento de destinações turísticas ou na nobre missão de contribuir para a democratização do acesso ao turismo no Brasil.

### **3.1 Missão, Visão e Valores Organizacionais**

Importante: as informações neste tópico foram retiradas integralmente da página institucional da CVC Operadora na *internet*.

#### **Missão:**

Formatar produtos e adaptar o preço destes produtos à capacidade de pagamento dos clientes, desenvolver novos mercados nacionais e internacionais e incentivar o desenvolvimento de fornecedores e de receptivos locais.

#### **Visão:**

Tornar o Turismo acessível a todas as pessoas, oferecendo produtos, serviços e atendimento de qualidade a preços justos, dedicando-se diariamente a realizar o sonho de cada cliente.

#### **Valores:**

1. Acredite sempre.
2. Sentir orgulho da empresa.
3. Amar o trabalho.
4. Ousar e criar.
5. Ser humilde: reconhecer os erros e aprender com eles.
6. Conservar e respeitar os clientes.

7. Exceder as expectativas dos clientes e sentir prazer em fazer bem feito.
8. Valorizar e fidelizar clientes, fornecedores e funcionários.
9. Ter compromisso com o Brasil.
10. Nunca abandonar os sonhos.

### 3.2 Organograma Diretivo

Figura 4 – Organograma Diretivo da CVC.



Fonte: Apresentação Institucional da CVC, 2011, slide 20.

### 3.3 Produtos e serviços

A CVC possui, hoje, mais de 770 produtos entre aéreos, terrestres e marítimos, e opera mais de 100 destinos turísticos nacionais e internacionais. Além de reservas em hotéis e *resorts* no Brasil e no mundo, passagens aéreas, excursões e cruzeiros marítimos, a CVC também comercializa aluguel de automóveis, seguro de viagem, serviços de receptivo como *transfers in/out*, passeios, ingressos para espetáculos e centros de entretenimento, como os parques de Orlando, nos Estados Unidos, em que é uma das poucas operadoras com certificado *Select Walt Disney World*. Mas ainda se destacam, no portfólio CVC, as opções de viagem personalizadas a partir do programa “Monte sua Viagem” e a venda do cartão “Vale Viagem”, um produto que permite que o passageiro compre ou presenteie alguém com um valor em forma crédito, para aquisição de viagens

na operadora, seguindo as mesmas regras facilitadas de financiamento da aquisição de uma viagem regular.

Alguns dos principais diferenciais da prestação de serviços da CVC Operadora são:

- Horário de atendimento estendido ao cliente em *shoppings*;
- Bases de atendimento no Brasil e no mundo;
- Guias de turismo que falam português no mundo;
- Circuitos exclusivos para brasileiros;
- Produtos diversificados que atendem vários segmentos de mercado;
- Roteiros especiais para crianças, adolescentes e melhor idade;
- Assistência e acompanhamento durante toda a viagem;
- Condições de pagamento e financiamento facilitadas;
- Trabalha com uma tabela com mais de 12 meses de antecedência, que permite ao turista preparar, de forma antecipada, o roteiro.

Dentre os mais de 100 produtos operados pela CVC, a organização destaca os destinos de Porto Seguro (BA) e Gramado (RS) como exemplos de desenvolvimento turístico. De acordo com a empresa operadora, desde o primeiro vôo fretado para Porto Seguro, há 25 anos, o destino se tornou o principal produto do portfólio da empresa. Gramado, por sua vez, em vinte anos de investimento da CVC, tornou-se o maior destino turístico do Rio Grande do Sul.

### **3.4 Fornecedores e distribuidores**

Para compor um portfólio de serviços tão diversificado, que vai desde a venda de passagens aéreas isoladas, passando por viagens em cruzeiros marítimos *all inclusive* (com tudo incluído) até pacotes completos, que reúnam transporte, hospedagem, *transfers in/out*, locação de automóvel e passeios turísticos em destinos espalhados em todos os continentes, a CVC precisa mobilizar todo o *trade* turístico. Por isso, são mais de 30 mil parceiros comerciais entre companhias aéreas, hotéis, transportadores terrestres e marítimos, dentre outros.

A CVC ainda possui uma estreita relação com agências de viagens credenciadas, que representam a maior fatia de seus canais de distribuição: são cerca de oito mil contra 700 filiais exclusivas da operadora.

### **3.5 Evolução histórica da CVC Operadora de Turismo**

Como um dos pressupostos primordiais da teoria do crescimento, Penrose (1959, p.18) argumenta que a história da organização tem importância, “pois o crescimento é essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo”. Por essa razão, analisaremos a história da CVC marcada em tópicos de relevância, que delimitam em parte seu processo de crescimento, desde sua fundação até a atualidade, cujos dados foram extraídos do anexo II desta pesquisa.

#### **Anos 70**

- Nascimento da Agência de Viagens CVC no dia 28 de maio de 1972, da associação de Guilherme Paulus e de Carlos Vicente Cerchiari (a sigla CVC provém das iniciais deste último nome).
- Em 1976, desfaz-se a sociedade e a CVC passa a ser administrada apenas por Guilherme Paulus e por sua esposa, Luiza Paulus.
- Em 1978, dá-se início à organização de grupos de viagem, atendendo principalmente aos grêmios de funcionários das indústrias e departamentos sociais do ABC Paulista.

#### **Anos 80**

- Em 1981 a CVC já contava com uma carteira de clientes formada por mais de 300 grêmios e associações no Brasil para o turismo rodoviário.
- No início da década de 80, surgiram os projetos cooperados, o primeiro deles firmado com a Empresa Amazonense de Turismo, Vasp e rede

hoteleira, que conseguiu o suporte para a venda de grande quantidade de viagens a Manaus, Salvador, Fortaleza, Maceió e Serra Gaúcha. Com o sucesso alcançado, a CVC continuou a investir nos cooperados e a desenvolver parcerias com órgãos oficiais de turismo.

- Surgimento dos primeiros pacotes de viagem com transporte aéreo.
- Inauguração da primeira loja fora do ABC Paulista.
- Em 1989, a CVC comprou 100 mil passagens aéreas da Vasp. Esse volume representava 50% de todo o movimento mensal da companhia aérea. O empreendedorismo da operadora foi noticiado pela imprensa internacional como *case de marketing*.

## **Anos 90**

- Outubro de 1992: a CVC começou a fretar aviões para uso exclusivo de seus passageiros. As primeiras viagens foram para Maceió, Natal, Porto Seguro, Serra Gaúcha e para a Pousada do Rio Quente em *Boeings 737-500* ou *737-300*.
- Nos primeiros meses de 1993, a CVC já conquistava, com menos de um ano de operação, sua liderança em vendas para Aruba e o recebimento do prêmio Destaque em Vendas Cancun.
- Maio de 1993: aquisição de quatro ônibus Turismo tipo Luxo, totalizando uma frota de 15 carros rodoviários.
- A CVC contrata um ano de vôos *charters* com a Transbrasil para Cancun, em 1997.
- Em 1997, começou a vender pacotes turísticos para a Europa e a Ásia.

- Em 1998, a CVC contava com lojas em São Paulo, Santos, Guarulhos, Osasco, Campinas, Mogi das Cruzes, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Porto Alegre, Belo Horizonte, Londrina, Florianópolis, Curitiba e Rio de Janeiro, esta última inaugurada naquele ano.
- 1998: 300 mil passageiros embarcados e crescimento real da ordem de 20% ao ano. Operando mais de 50 roteiros nacionais e internacionais, a CVC oferecia pacotes para três continentes.

### Anos 2000

- Em 2000, o programa Operacional e de Vendas Systur, construído especialmente para a CVC, contava com mais de 670 terminais servidores interligados em todo o Brasil, com capacidade para 12 mil transações por minuto.
- Fevereiro de 2000: a CVC leva seu evento anual, até então chamado de *Workshop* Profissional, para o Expo Center Norte, ocupando espaço maior que no Pavilhão de Exposições da Bienal do Parque do Ibirapuera, onde se realizava o evento anteriormente. A sexta edição do *workshop* recebeu oito mil agentes de viagens de todo o Brasil e contou com 120 expositores.
- O segmento internacional registrou, em 2000, procura 50% superior a do ano anterior. Os destinos mais procurados no primeiro semestre daquele ano foram Miami, Orlando, Cancun, Europa e Canadá.
- Inaugurada a primeira Loja Virtual de Turismo do Brasil, em agosto de 2000.
- 28 de agosto de 2000: duas novas lojas são abertas em *shoppings* de São Paulo, a do *Shopping* Morumbi, com 100 metros quadrados e a do *Shopping* Jardim Anália Franco, com 90 metros quadrados.

- 28 de setembro de 2000: a CVC lança o fretamento de 100 vôos por semana da TAM, partindo do interior do Estado de São Paulo, durante a feira de Turismo Aviestur. Os vôos foram operados entre dezembro de 2000 e janeiro de 2001.

### **Ano 2002**

- Em 2002, a CVC fechou acordo operacional com a operadora européia Europamundo para operações de circuitos rodoviários na Europa, com 133 opções de roteiros com duração de três a quarenta e dois dias de viagem.
- 28 de maio de 2002: a CVC completa 30 anos de idade com cinco milhões de passageiros embarcados, 48 lojas no Brasil e uma nos Estados Unidos.
- A temporada de julho de 2002 foi uma das melhores registradas nos 30 anos da operadora, com crescimento de 30% no volume de passageiros embarcados em relação ao mesmo período do ano passado. Foram, no total, 68.725 passageiros.

### **Ano 2003**

- Inauguração da primeira filial fora do Brasil. A CVC chega à Argentina, com início das operações de duas lojas: uma Buenos Aires e a outra em Bariloche.
- 170 mil passageiros transportados na temporada de verão de 2003 (dezembro de 2002, janeiro e fevereiro de 2003).
- Janeiro de 2003: lançamento dos pacotes com destino ao Tahiti e suas ilhas, na Polinésia Francesa.

- Recorde de passageiros transportados no segmento rodoviário: 111 ônibus no feriado de *Corpus Christi* de 2003, contra os 56 do ano anterior.
- Inauguração da 75ª loja CVC em junho de 2003 - filial *Shopping Praia* da Costa, em Vila Velha, no Espírito Santo.
- 15 de julho de 2003: anúncio do fretamento do navio R5 *Blue Dream*, da operadora espanhola Pullmantur, para a temporada de verão de 2004.
- 10 de dezembro de 2003: para circular na alta temporada, a TAM disponibiliza para a CVC avião personalizado com a marca da operadora de turismo. A entrega da aeronave aconteceu no Centro Tecnológico em São Carlos, em São Paulo.
- O Fokker-100 foi usado pela CVC em seus fretamentos entre os meses de dezembro daquele ano e fevereiro de 2004. A homenagem foi feita por conta do alto volume de fretamentos da CVC com a TAM. Dos 177 vôos fretados semanalmente que a TAM operava naquela alta temporada, 150 eram com a CVC.

### **Ano 2004**

- Janeiro de 2004: a CVC recebe convite para participar da 5ª edição da FITUR, encontro profissional focado em turismo de negócios, para estreitar as relações entre Brasil e Espanha e incrementar o fluxo de brasileiros que viajam para este país.
- 28 de janeiro de 2004: de presente da CVC, São Paulo ganha, por seus 450 anos, o primeiro *City Tour* regular da cidade. Esse projeto, sem data para terminar, tem o apoio do São Paulo *Convention & Visitors Bureau*. No mês seguinte, por conta do sucesso do *City Tour* regular, a CVC lança o segundo roteiro, com saída do bairro dos Jardins.

- Março de 2004: a CVC alcança um crescimento de 44,24% no volume de pacotes comercializados na alta temporada de 2003/2004, em relação ao mesmo período dos anos anteriores (2002/2003).
- Abril de 2004: a CVC , pela primeira vez, do *Brazil National Tourism Mart* (BNTM), o mais importante evento comercial do receptivo turístico internacional no Brasil, realizado na Costa do Sauípe, na Bahia.
- Abril de 2004: a CVC se torna a operadora oficial da Unctad, o maior evento internacional já realizado no Brasil (depois da ECO 92). A operadora foi responsável, em junho de 2004, por todo o transporte, traslado e hospedagem de cinco mil pessoas, que incluía representantes de 192 países.
- 30 de abril de 2004: a CVC lança o primeiro fretamento à Europa e se torna a primeira operadora brasileira a realizar vôos *charters* com chegadas diretas a Madri.
- Maio de 2004: a CVC completa 32 anos de operação e registra a marca de mais de sete milhões de passageiros transportados.
- Junho de 2004: durante a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento,(UNCTAD XI), a CVC é responsável pelas passagens aéreas, hospedagem e serviço de traslado das delegações confirmadas, que incluíam chefes de estado, ministros e presidentes de outras nações.
- Outubro de 2004: a CVC é finalista do Prêmio Caio, o grande prêmio brasileiro de eventos, realizado anualmente.
- Novembro de 2004: a CVC participa do 32º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Exposição de Turismo (Abav), no Rio de Janeiro, comemora o aumento do número de passageiros em relação a 2003. De janeiro a agosto de 2004, a CVC transportou 482.177 passageiros, crescimento de 25% sobre o mesmo período de 2003.

- Novembro de 2004: a CVC anuncia que terá mais de mil vôos fretados, sendo a grande maioria para destinos no Brasil e dois para destinos internacionais no Caribe, um para Havana e outro para Cancun.

### Ano 2005

- Janeiro de 2005: a CVC anuncia a marca de um milhão de passageiros no ano de 2004 em vôos fretados, turismo rodoviário e cruzeiros marítimos, sendo que os estados das regiões Norte e Nordeste foram os preferidos pelos turistas, ocupando os cinco primeiros lugares entre os destinos mais procurados.
- Janeiro de 2005: a CVC traz para o Brasil o navio *Pacific*, com preços mais acessíveis. Com capacidade para 650 pessoas, o navio passa o verão atracando em destinos como a paradisíaca ilha de Fernando de Noronha, o grande destaque da temporada, além de Fortaleza, João Pessoa, Natal, Recife e Maceió.
- Fevereiro de 2005: a CVC anuncia, na abertura de seu 11º *Workshop*, que assinou contrato com a *Pullmantur Cruises* para seguir realizando roteiros com o navio *Pacific* no Brasil durante o ano todo e até 2007. O departamento marítimo da CVC registrou, na temporada 2004/2005, um total de 32 mil passageiros em seus navios, um crescimento de 75% sobre a temporada anterior, quando fretou o *Blue Dream*.
- Abril de 2005: A CVC firma parceria com a Associação do Orgulho GLBT de São Paulo e se torna a operadora oficial da IX edição da Parada do Orgulho *Gay* na capital paulista. A CVC preparou pacotes para o período do evento, com saídas das principais capitais.
- Maio de 2005: anúncio de um acordo inédito com a empresa espanhola *Iberostar*, para vender cruzeiros fluviais exclusivos pela Amazônia, no navio *Iberostar Grand Amazon*, até o final de 2006. O acordo foi estendido até março de 2007.

- Junho de 2005: Guilherme Paulus anuncia, ao lado do até então vice-presidente, Valter Patriani, a chegada do navio Mistral ao Brasil. Fretado com a companhia espanhola *Iberojet*, o Mistral fez sua estréia na costa brasileira no início de dezembro.
- Julho de 2005: em parceria com o governo do Mato Grosso do Sul, a CVC inicia fretamento para Bonito, após a inauguração oficial de seu aeroporto. O voo inaugural ocorreu em três de julho e os vôos tiveram saídas semanais de São Paulo.
- Agosto de 2005: a CVC e a companhia aérea *South African Airways* iniciam parceria inédita para criar programas de viagem para a África do Sul com preços promocionais e bloqueios aéreos. As novas opções de pacote oferecem guias falando em português e roteiros por *Cape Town, Johannesburg, Pilanesberg, Sun City* e Ilha Maurício.
- Setembro de 2005: Anúncio do fretamento do terceiro navio CVC para a alta temporada. O *Blue Dream*, uma das embarcações mais luxuosas e modernas do mundo, volta ao Brasil para realizar roteiros inéditos, incluindo Punta del Este e Terra do Fogo.
- Outubro de 2005: a CVC amplia sua presença na América do Sul. A operadora inaugura uma loja no Uruguai, a terceira fora do Brasil. Além desta, a CVC estreou, em 2003, na Argentina, com duas lojas: uma em Buenos Aires e outra em Bariloche.
- Outubro de 2005: lançamento do Projeto Cultural CVC Cruzeiros, que inclui *shows*, espetáculos teatrais e festas a bordo dos navios *Blue Dream* e Mistral. Para abrir a temporada de *shows*, a operadora convidou o cantor Fábio Jr. para se apresentar no Mistral, no cruzeiro de 16 a 21/12.
- Outubro de 2005: durante o 33º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Feira das Américas (ABAV) de 2005, a CVC anuncia que irá decolar, entre

dezembro e março, com 180 vôos fretados por semana para todo Brasil e mais três destinos internacionais: *Isla Margarita*, *St. Marteen* e Buenos Aires.

### **Ano 2006**

- Fevereiro de 2006: Guilherme Paulus anuncia, ao lado do até então vice-presidente, Valter Patriani, o lançamento de um Cruzeiro *Country* para o Mistral, com a presença de uma dupla sertaneja.
- Maio de 2006: pela primeira vez em sua história, a CVC anuncia que vai operar na temporada de verão 2006/2007 com uma frota de cinco navios. Além dos já conhecidos *Blue Dream*, *Mistral* e *Pacific*, a operadora anuncia as estréias no Brasil dos navios *Grand Voyager* (em novembro de 2006) e *Sky Wonder* (em dezembro de 2006).
- Junho de 2006: as férias de julho ainda não tinham começado e a CVC já superava as metas de venda de pacotes para a temporada. A empresa obteve sucesso com seus pacotes para regiões mais frias, aumentou em 25% o número de fretamentos em relação ao ano anterior e somou 150 vôos para destinos nacionais e internacionais.
- Junho de 2006: a CVC inaugura loja no Chile. Agora são quatro lojas na América do Sul: duas na Argentina (Buenos Aires e Bariloche), uma no Uruguai e atualmente no Chile.
- Agosto de 2006: a CVC anuncia os resultados da alta temporada do verão americano. Somente em julho desse ano, a operadora levou 3.810 passageiros brasileiros e sul-americanos – sendo 1.217 crianças e jovens desacompanhados – à Flórida / Orlando (EUA), que viajaram para a *Walt Disney*. Esse número reflete um crescimento da ordem de 28% em relação ao mesmo período de 2005.
- Outubro de 2006: o navio *Blue Dream* atraca no Porto de Santos para dar início à nova temporada de cruzeiros pelo litoral. O grande diferencial é que o *Blue*

*Dream* estreia com o sistema “tudo incluído”, também oferecido pelos navios *Pacific* e *Sky Wonder*.

- Outubro de 2006: durante o 34º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Feira das Américas (ABAV) de 2006, a CVC anuncia que irá decolar, entre dezembro e março, com mais de 190 vôos fretados por semana para todo Brasil e mais seis destinos internacionais: Aruba, Cuba, Isla Margarita, Cancun, St. Marteen e Punta del Este. Na ocasião, também apresentou ao público a maquete de seu mais novo empreendimento, um *eco-resort* em Aracaju, que começa a ser construído em novembro de 2007.
- Novembro de 2006: chega ao Brasil, pela primeira vez, o navio espanhol *Grand Voyager*. Fretado pela CVC, faz sua saída inaugural em cruzeiro de três noites com saída do Porto de Santos e destino a Búzios e Angra dos Reis. Considerado um dos navios mais modernos do mundo, o *Grand Voyager* também é reconhecido por sua infraestrutura completa de lazer, ideal para famílias.
- Novembro de 2006: dando continuidade ao Projeto Cultural CVC Cruzeiros, anuncia o projeto MPB a Bordo, levando o cantor e compositor Toquinho, um dos nomes mais expressivos da música popular brasileira, para realizar apresentações a bordo do *Mistral*.
- Novembro de 2006: a CVC se fortalece na América do Sul e anuncia durante a Feira Internacional de Turismo (FIT), em Buenos Aires, o lançamento do portal CVC Latino América ([www.cvclatinoamerica.com](http://www.cvclatinoamerica.com)), com conteúdo em espanhol e produtos da CVC Argentina, Chile e Uruguai. Também anuncia novidades para a alta temporada: pela primeira vez, vai oferecer vôo direto da Argentina para o Rio de Janeiro e vôos regulares para Porto Seguro e para a paradisíaca ilha de Aruba, no Caribe.
- Dezembro de 2006: chega ao Brasil, pela primeira vez, o transatlântico espanhol *Sky Wonder*, o terceiro navio da CVC a operar no sistema “tudo incluído”, com todas as refeições e bebidas incluídas. Também operam neste sistema os navios

*Blue Dream e Pacific*. O *Sky Wonder* compõe a frota da CVC que, até o final do ano, totalizaria cinco navios, com a vinda do *Mistral* também nesse mês.

### **Ano 2007**

- Janeiro de 2007: a CVC anuncia os resultados obtidos em 2006, quando suas vendas cresceram 20%, se comparadas ao mesmo período de 2006. Ao longo de 2006, 1,3 milhões de clientes viajaram com a CVC pelo Brasil e pelo mundo. Com esse resultado, a CVC ultrapassa a marca histórica de 10 milhões de passageiros atendidos ao longo de seus 35 anos de atividades.
- Fevereiro de 2007: durante a realização do 13º *Workshop*, em São Paulo, a CVC anuncia que 2007 será o seu ano internacional. Além de estreiar na Europa, com a inauguração de uma loja em Paris, a operadora investe na Programação O Mundo para Brasileiros, com roteiros de charme dirigidos a brasileiros em visita a outros países. O objetivo é ampliar de 20% para 30% a representatividade dos pacotes internacionais nos negócios da operadora até o final de 2007.
- Março de 2007: como parte de seus planos de internacionalização, a CVC anuncia uma nova estrutura organizacional. Guilherme Paulus assume a presidência do Conselho Administrativo da CVC, ao lado de Luiza Paulus, como vice-presidente. Ambos continuam envolvidos no dia-a-dia da empresa, mas passam a se dedicar integralmente à expansão do Grupo CVC pelo mundo. Por sua vez, Valter Patriani, até então vice-presidente de vendas, assume a presidência da CVC Operadora. Gustavo Paulus assume a presidência da  *Holding CVC*, antes sob o comando de Salvador Guardino Neto, que passa a responder como presidente do novo Conselho Consultivo, para trabalhar junto ao Conselho de Administração na definição de estratégias para o Grupo CVC.
- Abril de 2007: a GJP Administradora de Hotéis, empresa da  *Holding CVC*, assume a administração de mais um hotel na cidade de Gramado (RS), o *Alpenhaus Gramado Hotel*. Além deste, a CVC possui o *Serrano Resort & Spa*,

também em Gramado (RS) e se prepara para iniciar as obras de seu *eco-resort* em Aracaju (SE).

- Maio de 2007: a CVC lança o seu plano de crédito consignado, que permitirá que aposentados e pensionistas parcelam a compra de pacotes turísticos nacionais em até 36 vezes. Também coloca no ar um novo projeto para o site [www.cvc.com.br](http://www.cvc.com.br), que ganha o conceito de portal de serviços com mais conteúdo sobre destinos turísticos e novas ferramentas de interatividade, que permitirão ao cliente navegar com facilidade entre os mais de 700 produtos oferecidos pela operadora, para diferentes destinos e perfis.
- Junho de 2007: a convite da Presidência da República e do Ministério do Turismo, Guilherme Paulus, membro do Conselho Nacional de Turismo, discursa em Brasília durante lançamento oficial do Plano Nacional do Turismo. Como representante do empresariado turístico, Paulus fez um retrospecto da gestão do governo do presidente Lula, com destaque para a criação do Ministério do Turismo, e ressaltou a consolidação do turismo brasileiro como importante atividade econômica, setor que responde pela geração de mais de 10 milhões de empregos e movimenta mais de 100 bilhões de reais anualmente. Paulus enfatizou, ainda, a importância de o setor de turismo contar com o auxílio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para transpor alguns obstáculos e da necessidade de o governo investir em ações concretas para garantir melhor infraestrutura nos aeroportos, portos marítimos e fluviais, terminais turísticos, estradas de rodagem e ferrovias, essenciais para o crescimento de toda a cadeia produtiva do turismo.
- Julho de 2007: terminada a temporada de férias, a CVC comemora vendas. Com a cotação do dólar em queda, a operadora constata maior número de brasileiros em viagens ao exterior. Somente para a Disney, a CVC embarcou quase 10 mil passageiros, contra 5.800 atendidos em julho de 2006. No ano passado, a programação para aquele destino contava apenas com vôos regulares. Foi então que a CVC decidiu, pela primeira vez, fretar 20 aeronaves com destino à

Flórida/Disney, com saídas dos aeroportos de São Paulo, Fortaleza, Maceió, Belém, Natal, Recife, Salvador, São Luís e Brasília.

- Agosto de 2007: a CVC inicia operação de viagens para a China, seu primeiro destino ao continente Asiático. O roteiro turístico, de 12 dias, inclui visitas a Hong Kong, Xangai, Xian e Pequim.
- Agosto de 2007: com a Turismo Chile, organização privada que reúne 530 associados, entre empresários, companhias aéreas e marítimas, empresas de receptivo, centros de esqui e hoteleiros chilenos, a CVC anuncia a realização de uma campanha publicitária para promover os atrativos e destinos turísticos do Chile aos brasileiros. Valter Patriani, presidente da operadora, destacou que a iniciativa incrementaria, até o final de 2007, em 20% o volume de 30 mil brasileiros que conheceram o Chile com a CVC em 2006.
- Setembro de 2007: Guilherme Paulus assume a cadeira de número 28 da galeria de Imortais da Academia Brasileira de *Marketing*, o IV Fórum Anual de Tendências do *Marketing*, em solenidade realizada na ESPM / SP. Na ocasião, Paulus reforçou a importância dessa ferramenta na construção das marcas e assinalou que a CVC concentra esforços nessa disciplina desde a sua fundação, com inserção de anúncios semanais nos principais jornais do Brasil, entre outras ações.
- Outubro de 2007: no Rio de Janeiro, durante a realização do Congresso da ABAV, a operadora e o Governo do Ceará apresentaram o Seguro-Sol Ceará, uma promoção que dá garantias de tempo bom aos turistas que embarcarem para aquela região na alta temporada. Se chovesse no período, durante a estadia no Ceará, o cliente ganhava outro pacote inteiramente grátis. Também nessa ocasião, em festa realizada no Morro da Urca, a CVC recebeu da Viagem e Turismo, da Editora Abril, os títulos de Melhor Operadora de Turismo Nacional (sétimo ano consecutivo) e Internacional (pela segunda vez).

- Novembro de 2007: chega ao Brasil, pela primeira vez, o transatlântico *Zenith*, que completa a frota de cinco navios da CVC para a temporada de cruzeiros. Com capacidade para 1.800 passageiros, se destaca por ser o único pertencente à categoria *Premium*, segundo o guia mundial *Berlitz*, em navegação no Brasil. Um ano após, foi eleito como o Melhor Navio de Cruzeiros do Brasil, pelos leitores da Viagem e Turismo.
- Dezembro de 2007: começa a circular em Salvador o ônibus *CVC Double Deck*, inspirado nos veículos de transporte típicos de Londres, de dois andares, que permite aos turistas a visualização panorâmica de todos os principais pontos turísticos da capital baiana. Pioneira no país, a iniciativa resulta de uma parceria da CVC com a Salvador Bahia *Bus* e conta com a mais alta tecnologia para oferecer aos turistas cinco diferentes rotas de passeios, todas com acompanhamento de guias bilíngües treinados e sistema de som com tradução seqüencial nos idiomas português, inglês, espanhol e francês.

### **Ano 2008**

- Janeiro de 2008: um ano após o lançamento de sua Universidade Corporativa, destinada a treinar e capacitar sua rede de distribuição em toda a América Latina por meio de treinamentos à distância, a CVC inova mais uma vez e formata, em parceria com a Universidade Metodista de São Paulo, o curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Turismo, em formato de aulas presenciais e à distância. Essa iniciativa visa a contribuir para a formação de profissionais capacitados para atuar em negócios, vendas e gestão em todos os segmentos do setor.
- Fevereiro de 2008: a CVC comemora resultados do seu 14º *Workshop CVC*, realizado no Expo Center Norte (SP). Com presença da então Ministra do Turismo, Marta Suplicy, e de secretários estaduais do turismo, o evento superou expectativas e reuniu 12 mil agentes de viagens e 520 expositores de 30 países, que puderam acompanhar novidades em uma área de 20 mil metros quadrados, espaço 30% maior que o ano anterior.

- **Abril de 2008:** a CVC patrocinou, pela 31ª vez, a Aviestur, e levou para o interior de São Paulo o humorista Tom Cavalcanti, que fez *show* exclusivo para agentes de viagens da região. Também nesse mês, a operadora anunciou a troca de seus *vouchers*, até então produzidos em papel convencional, por papel reciclado.
- **Junho de 2008:** com estande de 400 m<sup>2</sup>, a operadora participa da 3ª edição do Salão do Turismo, em São Paulo, e apresenta sua programação especial para o projeto Viaja Mais Melhor Idade e seus tarifários até o Carnaval e férias de 2009.
- **Julho de 2008:** pelo terceiro ano consecutivo, a CVC será a operadora com o maior número de transatlânticos na temporada brasileira. Para o verão 2008 / 2009, terá frota de seis navios. Além dos já conhecidos navios, CVC *Zenith* e CVC *Mistral*, virão ao País pela primeira vez: CVC *Soberano*, CVC *Imperatriz*, CVC *Celebration* e CVC *Ocean Pacific*.

Também nesse mês, a operadora anuncia parceria com a *Quail Tours* que, junto à parceira Europamundo, ampliarão a oferta de pacotes para o continente europeu. Devido ao crescimento da demanda para a região, a CVC também cria uma gerência de Circuitos Europeus, para a formatação de roteiros dentro do já conhecido e bem-sucedido programa O Mundo para Brasileiros.

- **Agosto de 2008:** a CVC amplia sua oferta de destinos operados e passa a oferecer aos clientes novos roteiros para *Las Vegas Ace*, além de mais três opções com extensões para a Califórnia: Las Vegas com San Francisco, Las Vegas com Los Angeles e roteiro conjugado de Las Vegas com San Francisco e Los Angeles.

É lançada a promoção Navegue com a CVC e a Visa, que premiou 10 clientes com minicruzeiros no navio CVC *Celebration*. De agosto a novembro, quem efetuasse a compra de um pacote CVC com os cartões Visa ou Visa Electron podia se cadastrar no *site* da operadora e concorrer ao sorteio, após resposta

correta à pergunta “Qual a agência que comprando com Visa ou Visa Electron você concorre a 10 Mini Cruzeiros?”

Começam os preparativos para o 15º *Workshop CVC*, que será realizado em 11 e 12 de fevereiro, no Expo Center Norte, em São Paulo, norteado pelo tema Cores e Sabores do Brasil e do Mundo. Com o apoio da agência GP7, a operadora inicia a comercialização de estandes para esse que é o maior evento privado do turismo nacional e que, tradicionalmente, abre o calendário do setor todo início de ano.

- Setembro de 2008: copatrocinadora do *Explore South Africa 2008*, a operadora apresentou, durante o evento, novos produtos destinados à África do Sul. Entre as novidades, destaque para o *Réveillon no The Palace*, em Sun City, um dos hotéis mais luxuosos do mundo, em roteiro que também visita *Cape Town* e *Johannesburg*.
- Outubro de 2008: pela primeira vez, a operadora assina contrato de patrocínio com a Confederação Brasileira de Vôlei, para operar todas as viagens das equipes durante a Superliga Feminina e Masculina de Voleibol, patrocinando passagens, *transfers* e hospedagens de 22 das 24 equipes que participam do torneio. A operadora decidiu apostar no voleibol por ser um esporte com alto grau de profissionalismo e organização, além de ser uma atividade que atrai fortemente as famílias brasileiras. Por conta dessa iniciativa, a logomarca da CVC estará presente nas mangas das camisas dos clubes, incluindo os integrantes da comissão técnica, além de placas distribuídas nas quadras.
- Outubro de 2008: durante o 36º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Feira das Américas, a CVC anuncia que vai operar mais de 140 vôos fretados por semana para todo o Brasil, na próxima temporada de verão. Também nessa ocasião, a CVC foi eleita, pelo oitavo ano, em festa no Morro da Urca, a Melhor Operadora de Pacotes Nacionais, invicta desde a criação do prêmio, em 2001. Escolhida pelos leitores da revista Viagem e Turismo, a CVC levou os títulos de

Melhor Operadora de Pacotes Internacionais, pela terceira vez, e o inédito ouro de Melhor Navio de Cruzeiro, com o transatlântico *Zenith*.

- Dezembro de 2008: a operadora registrou crescimento de 20% em número de passageiros embarcados para o Brasil e exterior, atingindo a marca de 1,7 milhões de turistas, .

### **Ano 2009**

- Janeiro de 2009: destino campeão em vendas da CVC, Porto Seguro (BA) registra novo recorde de passageiros em uma única semana: 7.538 turistas desembarcam na cidade entre os dias 1º e oito de janeiro, superando o recorde anterior, quando 6,5 mil passageiros tinham sido transportados pela operadora no mesmo período de 2008.
- Fevereiro de 2009: com grande repercussão e presença de autoridades, entre elas Gilberto Kassab (Prefeito de São Paulo), Luiz Barreto (Ministro do Turismo) e Governadores de Estado, a operadora realizou, no início do mês, o 15º *Workshop CVC*. Em dois dias de evento, 12 mil agentes de viagens conferiram as novidades do setor, que foram levadas à feira por 582 expositores nacionais e internacionais.
- Março de 2009: a CVC se despede de seus seis transatlânticos, que encerram a temporada de cruzeiros no Brasil e seguem viagem de retorno à Europa. De novembro de 2008 a março de 2009, a operadora embarcou 150 mil turistas nas viagens de cruzeiros.
- Abril de 2009: durante a realização do 8º Fórum Empresarial, na Ilha de Comandatuba, Guilherme Paulus é eleito Empreendedor do Ano pelo Comitê Executivo do Grupo de Líderes Empresariais (LIDE), em reconhecimento aos negócios comandados pelo Grupo CVC ao longo de 2008.

- Maio de 2009: um dos endereços mais cobiçados da cidade de São Paulo, a Rua Amauri, ganha uma loja diferenciada, com tecnologia de última geração. Na esquina com a Nove de Julho, a nova filial da CVC tem equipamentos *high-tech*, capazes de transformar a escolha da viagem em uma experiência interativa. Em questão de segundos, a partir de comandos *touch screen* em monitores que lembram *smartphones* gigantes, o visitante “desembarca” na exótica Índia, visita as construções monumentais de Dubai ou visita um dos 80 destinos operados pela CVC no Brasil e no mundo.
- Junho de 2009: a queda do dólar e as diversas parcerias firmadas pela CVC com hotéis e companhias aéreas de todo o mundo deixaram os pacotes de viagens até 20% mais em conta em relação ao mesmo período de 2008. Com preços mais competitivos, a operadora estima que deve embarcar entre 12% e 15% mais turistas no próximo mês, durante as férias de julho, se comparado à temporada anterior. Com isso, deverão ser atendidos 300 mil turistas no período, em viagens pelo Brasil e exterior.
- Julho de 2009: promovida em todo o território nacional, a Semana de Ofertas de Cruzeiros Marítimos, que concedia gratuidade para o segundo passageiro nos navios da operadora para a próxima temporada, bateu recorde de venda. Em apenas sete dias, a promoção vendeu cruzeiros para 5.800 mil passageiros, constituindo-se na melhor semana de vendas de pacotes marítimos registrada pela CVC desde o início desse ano.
- Agosto de 2009: após três meses de negociações, a GJP Hotéis, administradora de hotéis e *resorts* do Grupo CVC, anuncia que assumirá, a partir de 1º de setembro, a gestão de mais um empreendimento no Brasil, o *Village Pratagy Resort*, em Maceió (AL). O complexo hoteleiro alagoano, até então administrado pela rede italiana Ventaclub, é o décimo empreendimento do portfólio da GJP Hotéis no Brasil e o segundo na capital alagoana, onde a companhia já administra o Hotel Sete Coqueiros (AL).

- Setembro de 2009: a ABIH-CE e seu presidente, Regis Nogueira de Medeiros, oferecem, em São Paulo, jantar de homenagem à equipe executiva e de vendas da CVC, como forma de agradecer a sólida parceria na realização de *workshops*, *Road Shows* exclusivos aos agentes de viagens e na promoção do Seguro-Sol Ceará. Até setembro desse ano, a CVC já vendeu 131 mil pacotes, quase 5% a mais do que todo o ano de 2008, que teve 127 mil pacotes vendidos. Em relação a 2007, esse aumento é ainda mais expressivo, chega a 30%.
- Outubro de 2009: Guilherme Paulus recebe homenagem de empresários e autoridades ligadas ao turismo catarinense, na Câmara Municipal de Blumenau (SC), por ocasião da abertura oficial da 26ª *Oktoberfest*. Paulus recebeu menção honrosa e troféu das mãos do Governador do Estado de Santa Catarina, que agradeceu a parceria da CVC nos mais de 30 anos de serviços prestados em prol do desenvolvimento do turismo catarinense.

Durante o 37º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Feira das Américas, a CVC é eleita, pelo oitavo ano, em festa no Morro da Urca, a Melhor Operadora de Pacotes Nacionais, mantendo-se invicta desde a criação do prêmio O Melhor de Viagem, em 2001. Os leitores da revista Viagem e Turismo também elegeram a CVC, pelo quarto ano consecutivo, a Melhor Operadora de Pacotes Internacionais.

- Novembro de 2009: durante a *World Travel Market 2009 (WTM)*, em Londres, que reuniu mais de 50 mil profissionais de turismo do mundo todo, a CVC recebeu homenagem dos organizadores da feira, pela valorosa contribuição ao desenvolvimento do turismo mundial. A CVC foi a única operadora brasileira entre 10 concorrentes mundiais a receber a condecoração, em cerimônia comandada por Fiona Jeffery, presidente da WTM, e Boris Johnson, prefeito de Londres.
- Dezembro de 2009: a CVC fecha 2009 com dois milhões de passageiros embarcados em viagens nacionais e internacionais (contra 1,7 milhões de passageiros transportados em 2008) e aproveita o início do verão no Brasil para

anunciar a maior oferta em pacotes turísticos de toda a sua história de 37 anos. De dezembro de 2009 a fevereiro de 2010, a CVC vai operar 2.241 vôos fretados, com chegadas e saídas em mais de 20 cidades brasileiras, especialmente para atender à demanda por pacotes turísticos durante a alta temporada brasileira de verão.

### **Ano 2010**

- Janeiro de 2010: o ano começa com a oficialização, no dia sete de janeiro, do maior negócio já feito em toda a história do turismo brasileiro: *Carlyle*, maior fundo de *private equity* do mundo, anuncia a aquisição de 63.6% do controle da CVC. Guilherme Paulus, fundador da operadora, continuará sendo sócio e presidente do conselho da CVC e permanecerá com participação no capital restante da companhia. A transação envolve a operadora de viagens, incluindo a operação de cruzeiros marítimos. As outras empresas controladas por Guilherme Paulus – a companhia aérea Webjet e a GJP Hotéis e *Resorts* – não fazem parte do negócio. Com a entrada de *Carlyle*, a CVC, sob o comando de seu presidente Valter Patriani (na empresa desde 1978), se prepara para dobrar a CVC de tamanho nos próximos cinco anos, para buscar a meta de 4 milhões de passageiros embarcados em 2014, contra 2 milhões de passageiros atendidos ao longo de 2009.
- Janeiro de 2010: aproveitando as liquidações que tomam conta do varejo no início do ano, a CVC lança sua primeira grande promoção de 2010, que oferece descontos de até 30% em pacotes aéreos, terrestres e marítimos, para embarques até 30 de junho. Com essa iniciativa, a operadora quer buscar seu primeiro recorde do ano: vender 50 mil pacotes em apenas uma semana, entre os dias nove e 17 de janeiro.
- Fevereiro de 2010: a CVC comemora os resultados do 16º *Workshop CVC*, realizado no início do mês, no Expo Center Norte (SP), que bateu todos os recordes na história do evento. Em dois dias, 12 mil agentes de viagens visitaram o evento, que teve a participação de 658 expositores do turismo

nacional e internacional (contra 582 da edição anterior). Houve ainda a participação de mais de 30 países e 70 diferentes localidades no *Workshop*, dentre eles África do Sul, Argentina, Caribe, Chile, Colômbia, Peru, Emirados Árabes, Estados Unidos, México, além de secretarias e órgãos de todo o país. Na ocasião, a CVC distribuiu mais de 25 mil tabelas aos participantes e antecipou aos visitantes sua programação de viagens, com saídas garantidas até fevereiro de 2011.

- **Março de 2010:** depois de ter iniciado a implantação de lojas em *shoppings centers* (na década de 80) e em hipermercados (nos anos 2000) em todo o Brasil, revolucionando o setor de agências de viagens que até então funcionavam somente em prédios e horários comerciais, a CVC dá um importante passo em sua estratégia de crescimento com a inauguração, no Bairro da Saúde (SP), de sua primeira loja em posto de combustível. A explicação é simples: os postos se fortalecem no conceito de “conveniência”, detêm grande fluxo de pessoas, possuem estacionamento gratuito para o cliente e oferecem horário de atendimento estendido, inclusive aos finais de semana.
- **Abril de 2010:** Guilherme Paulus, presidente do Conselho de Administração da CVC, foi escolhido, pela segunda vez, Executivo de Valor 2010, em uma homenagem prestada pelo jornal Valor Econômico aos empresários que mais se destacaram na condução de seus negócios ao longo de 2009, em 18 diferentes setores da economia.

Atenta ao aumento da demanda por viagens rumo ao Caribe e à República Dominicana, a CVC está lançando a maior oferta em pacotes de toda a sua história de 38 anos para destinos como Aruba, Cancun, Curaçao, Punta Cana e St. Maarten, com o início da operação Ponte-aérea para o Caribe, que consiste na ampliação de bloqueios e fretamentos para a região. Uma das novidades será o voo regular para St. Maarten, em parceria com a Gol, com início previsto em 12 de junho.

- **Maio de 2010:** o mês é marcado por duas importantes promoções: uma para viagens internacionais, realizada em parceria com a TAP, para mais de 70 destinos europeus e descontos de até 25%, e outra para viagens nacionais, que concede gratuidade para crianças nas passagens aéreas em vôos fretados e hospedagens, para viagens realizadas durante julho, em parceria com mais de 100 hotéis no Brasil.
- **Junho de 2010:** a CVC lança a maior oferta de pacotes turísticos já oferecida em férias passadas. Ao todo, a operadora oferece mais de 300 mil lugares/pacotes no período, nas modalidades de turismo aéreo, rodoviário e marítimo, para viagens pelo Brasil e/ou rumo ao exterior. O maior investimento está no setor aéreo, no mercado doméstico. Entre fim de junho e início de agosto, a operadora decolará nada menos do que um total de 1.132 vôos fretados, a maioria com partidas e chegadas em mais de 20 cidades brasileiras, volume 20% maior que o destinado à temporada de julho passada.
- **Julho de 2010:** a CVC chega ao Estado de Roraima, com a inauguração de sua primeira loja na capital Boa Vista. A novidade representa um marco histórico para a operadora, que conclui agora 100% de presença em todos os estados brasileiros e consolida a CVC como a única e a maior rede de turismo do Brasil e das Américas. A CVC Boa Vista (RR) é a 14ª unidade da CVC no Norte do Brasil, que já possui cinco unidades no Estado do Pará (Belém e interior), quatro no Amazonas (Manaus e região), duas em Rondônia (Porto Velho e região), uma no Acre e outra no Amapá.
- **Agosto de 2010:** no segmento de hotelaria, a CVC anuncia um novo sistema para reserva de diárias em hotéis internacionais, em parceria com nove importantes *players* do setor, que oferecerão à CVC apartamentos em 75 mil hotéis de mais de 80 países.
- **Setembro de 2010:** dentro de sua política de inovar e diversificar permanentemente seu portfólio de produtos e serviços turísticos, a CVC passa a oferecer o serviço de locação de automóveis, que pode ser adquirido em

qualquer loja CVC, individualmente ou atrelado à venda de pacotes de viagem. Valter Patriani, presidente da CVC, explica que a novidade contribuirá para democratizar o aluguel de carros nas viagens de lazer. Um dos diferenciais da iniciativa, em parceria com a Avis, é que os clientes CVC poderão parcelar a compra do serviço em até 10x sem juros. A CVC está investindo R\$ 5 milhões no projeto, que contará com a distribuição gratuita aos clientes de 500 mil catálogos de Locação de Carros no Brasil e no Mundo – CVC & Avis, além de ampla campanha publicitária em âmbito nacional. Estes catálogos incluem múltiplas sugestões de roteiros e informam, de maneira didática, tudo o que o cliente precisa saber para alugar um carro no Brasil ou no exterior.

- **Outubro de 2010:** durante a realização da ABAV, uma das maiores feiras de turismo das Américas, a CVC anuncia a primeira operação de vôos fretados rumo a Las Vegas (EUA), que agora passará a contar com o primeiro e único vôo direto do Brasil. Saindo de São Paulo, o novo vôo fretado da CVC será operado em parceria com a companhia aérea Gol e terá sua primeira decolagem em 25 de dezembro. Ainda no que se refere às viagens internacionais, a CVC também antecipa que, em 2011, apostará forte na programação Mundo para Brasileiros, que são viagens com acompanhamento de guia de turismo desde a saída do Brasil, entre outros serviços diferenciados. Serão 550 viagens desse tipo em 2011, contra 260 realizadas em 2010, um aumento de mais de 100%. Novos roteiros também incrementam a programação, entre eles: Brasileiros na Itália com Croácia, Brasileiros na Turquia, Brasileiros em Israel e Jordânia e Brasileiros na Itália e Costa Azul.
- **Novembro de 2010:** no dia seis, a CVC inicia sua temporada de cruzeiros no Brasil, com a chegada do transatlântico CVC *Bleu de France*, que vem ao Brasil pela primeira vez, para navegar pela rota já consagrada e exclusiva de Fernando de Noronha. O *Bleu de France* chega a Recife para fazer cruzeiros pelo Nordeste e integra a frota de cinco transatlânticos da CVC, formada ainda pelo também estreante navio *Horizon* e pelos navios *Soberano*, *Imperatriz* e *Zenith* que, juntos, navegarão pelo Brasil e também por algumas rotas internacionais, pela Argentina e Uruguai. Com essa frota, a expectativa da CVC é atender 180 mil

cruzeiristas (contra 150 mil da temporada anterior) no período de novembro de 2010 a maio de 2011.

- **Dezembro de 2010:** a CVC fechou 2010 com o melhor resultado de sua história de 38 anos de atividades. A operadora embarcou 2,5 milhões de passageiros ao longo de 2010 para mais de 100 destinos turísticos do Brasil e do mundo em viagens aéreas, terrestres e marítimas, superando, assim, a marca de dois milhões de 2009. Os fatores que impulsionaram esse crescimento estão atrelados ao barateamento e parcelamento facilitado dos pacotes de viagens e ao momento favorável da economia brasileira, com o aumento de renda do brasileiro e a consequente ascensão da classe média.

### **Ano 2011**

- **Janeiro de 2011:** a temporada de verão no Brasil começa com boas novidades. A CVC lança sua programação de viagens para o verão com números recordes: entre dezembro de 2010 e início de março de 2011, a CVC terá 2.660 vôos fretados à disposição dos turistas, com partidas e chegadas em mais de 20 cidades brasileiras. Esse volume é cerca de 20% superior ao da temporada anterior. A companhia estima que atenderá cerca de 700 mil clientes no período em roteiros aéreos, rodoviários, rodoviaéreos e marítimos.
- **Fevereiro de 2011:** com 600 expositores nacionais e internacionais, a CVC realiza, em São Paulo, com sucesso, o 17º *Workshop & Trade Show CVC*, considerado o maior evento privado do turismo brasileiro. Durante dois dias, cerca de 12 mil agentes de viagens, executivos, empresários e autoridades do turismo conferiram, em 20 mil metros quadrados de feira de exposições, no Expo Center Norte, novidades e tendências em produtos e serviços de turismo para as temporadas 2011 e 2012.
- **Março de 2011:** como parte de sua política de inovar, a CVC lança um novo conceito em viagens terrestres. Trata-se da programação Circuitos Brasileiros - Série Descobertas, com viagens terrestres que propõem aos turistas “viagens de

experiências”, rumo a cartões-postais pouco conhecidos pela maioria dos brasileiros, devido à ausência de pacotes formatados para a família. Nessa série, turistas podem conhecer, com conforto e assistência, regiões acessadas apenas por veículos 4x4.

O primeiro roteiro da Série Descobertas é a Rota das Emoções, que oferece, em uma única viagem, visitas a três diferentes estados, com hospedagens e transportes inclusos em Jericoacoara (no Ceará), Delta do Parnaíba e Parque Nacional de Sete Cidades (ambos no Piauí) e Lençóis Maranhenses (Maranhão). Até junho, a CVC terá 20 novos roteiros nesta série de viagens, com opções para regiões como Chapada Diamantina (BA), São Miguel do Gostoso e Mossoró (RN), Península de Marau (BA), cânions do Rio Grande do Sul (RS) e o interior de Santa Catarina (SC).

- Abril de 2011: para a temporada de cruzeiros 2011/2012 no Brasil, a CVC inicia a venda de pacotes de cruzeiros para os navios *Zenith*, *Soberano*, *Imperatriz* e *Ocean Dream*, sendo que este último fará a rota de Fernando de Noronha. A partir da próxima temporada, a operação dos navios no Brasil ficará a cargo da Pullmantur, que instalou escritório recentemente no Brasil e que continuará como parceira preferencial da CVC. Com essa novidade, a CVC focará sua atuação na venda de cruzeiros, agora também comercializando roteiros de outras armadoras, no Brasil e no mundo, ampliando as opções de cruzeiros em seu portfólio. No Brasil, além dos cruzeiros da Pullmantur, que são vendidos por agências multimarcas e agências exclusivas CVC, as agências exclusivas CVC também já comercializam roteiros da Costa e da Ibero para a próxima temporada. No passado, a CVC já vendeu cruzeiros Costa, assim como os navios da Ibero, já que alguns destes navios da Ibero já pertenceram à Pullmantur. No caso dos cruzeiros Costa e Ibero, esses produtos continuarão sendo oferecidos aos agentes de viagens multimarcas diretamente por essas empresas, que já fazem esse atendimento.

Na área de cruzeiros de luxo, a CVC anuncia parceria com duas importantes companhias marítimas especializadas no segmento *premium*. São elas: a *Oceania Cruises*, que atua em mais de 330 portos do mundo inteiro, e a *Regent*

*Seven Seas*, que opera navios de cruzeiros em todos os continentes. Ambas contam com transatlânticos de primeira linha, que oferecem atendimento e serviços personalizados, direcionados a um público exigente. A bordo, há desde serviço de mordomo, por exemplo, até pacotes que dão acesso a todas as amenidades do cruzeiro, que também já tem inserido no roteiro sistema “tudo incluído” de alto padrão e excursões terrestres. Ainda no exterior, a CVC também comercializa cruzeiros pelo Caribe, Europa, Tahiti, Havaí, Bahamas, Ushuaia, entre outras regiões, em parceria com outras companhias internacionais, entre elas *Royal Caribbean, Norwegian, Australis, Princess* e *Skopios*.

- Maio de 2011: com o intuito de oferecer a maior oferta de pacotes do Brasil para Bariloche nessa temporada de inverno, a CVC investiu em novas parcerias que, juntas, garantiram à companhia uma operação de 15 vôos fretados por semana, durante os meses julho e agosto de 2011. A partir desta temporada, a CVC também decolará do Brasil em aviões fretados com a Andes, companhia aérea argentina que entra para o *pool* de fornecedores da operadora, ao lado de TAM e da Gol, que já são tradicionalmente parceiras da CVC em fretamento para Bariloche. A operadora também fechou parceria com 32 hotéis e pousadas de Bariloche, adquirindo bloqueios de diárias antecipadamente para o período, totalizando mais de 8.000 apartamentos reservados. A expectativa é atender 17 mil brasileiros na temporada de julho e agosto, volume 20% superior ao mesmo período do ano passado.
- Em junho, a CVC lança o roteiro Emoções na Terra Santa a ser realizado em setembro, que pretende levar os turistas a conhecer as cidades de Tiberíades, Tel Aviv e Jerusalém e, ainda, assistir a um grande *show* do cantor Roberto Carlos num dos principais espaços de evento de Jerusalém, o *Sultan's Pool*.
- Em julho, a alta estação de inverno em Bariloche foi prejudicada pela erupção do vulcão *Puyehue* no Chile, cujas cinzas prejudicaram várias operações aéreas desde continente americano até a Oceania. Ainda assim, a CVC foi a única operadora brasileira a conseguir realizar seus pacotes para Bariloche durante a

alta estação, por meio de mudanças operacionais estratégicas, como o desvio de embarques/ desembarques do aeroporto de Bariloche que, por determinado período, foi o mais prejudicado pelas cinzas do vulcão, para o aeroporto da cidade de Esquel, distante cerca de 283 km de Bariloche e menos afetada pelas cinzas do *Puyehue*. No mês de agosto, a CVC recebe o Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C – 2011, no qual mais de 250 mil internautas, em voto popular, elegem o *site* da CVC como uma das melhores lojas de varejo *online* do Brasil e a melhor na categoria Esporte e Lazer.

Avançamos, então, até o momento atual, no qual as ações estratégicas estão acontecendo paralelamente ao desenvolvimento desta pesquisa. Já expusemos as principais características que descrevem o tamanho e o perfil da CVC, mostramos parte de seu posicionamento estratégico diluídos em sua missão, visão e valores e, por intermédio de detalhada cronologia, pudemos observar exemplos de suas ações estratégicas ao longo do tempo. Para alcançarmos os objetivos propostos, alinharemos os conhecimentos apresentados até aqui com as tendências, ameaças e oportunidades que se apresentam para o setor e para a própria CVC.

### **3.6 Tendências, ameaças e oportunidades para o mercado de agências de viagem e a CVC Operadora**

Desenhar e analisar as tendências econômicas de um mercado se mostra uma ferramenta extremamente útil e indispensável para os decisores nas organizações públicas e privadas. Ruschman (2002) coloca que,

em tempo de grandes mudanças mundiais e internas, o turismo não é excluído desse processo e o estudo de suas tendências torna-se fundamental para um posicionamento favorável das empresas públicas e privadas do setor, diante da alta competitividade do mercado, em termos nacionais e internacionais (RUSCHMAN, 2002, p. 152).

Por essa razão, iremos expor, nesta seção da pesquisa, algumas considerações sobre as tendências para a atividade turística e especialmente para o mercado de agência de viagens, partindo, a princípio, de uma breve caracterização e comparação do comportamento dessas empresas no passado, presente e futuro.

De acordo com Oliveira (2002), tempos atrás, nos Estados Unidos, as agências de viagem costumavam atender e organizar as viagens de seus clientes gratuitamente. Períodos depois, com a suspensão do pagamento da comissão pelas companhias aéreas, passaram a cobrar uma taxa pelo serviço. Antigamente, a regra era que o cliente fosse atendido pessoalmente ou pelo telefone numa agência de viagens; hoje esse contato é feito, muitas vezes, pela *internet*, tornando a relação pessoal dispensável. Antigamente, as agências viviam quase que exclusivamente da venda de passagens aéreas, mas hoje os agentes de viagem precisam ser consultores de viagem, gerenciar e orientar a viagem do cliente.

Partindo de uma publicação norte-americana, Oliveira (2002) se aprofunda na comparação entre o comportamento dos agentes de viagem no passado, no presente e no futuro, como vemos no quadro a seguir:

**Quadro 2 – Passado, presente e futuro das agências de viagens**

<b>Passado</b>
Os agentes de viagens servem a fornecedores de viagens.
O gerenciamento das viagens é feito de graça.
A interação com os clientes é feita cara a cara ou por telefone.
As receitas das agências são oriundas, principalmente, da venda de passagens aéreas.
Os agentes atuam como anotadores de pedidos.
Os agentes são os donos e responsáveis pelas relações com os clientes.

<b>Presente</b>
Os agentes de viagens servem a consumidores de viagens.
Os serviços, geralmente, são fornecidos mediante o pagamento de uma taxa.
A interação pode ocorrer pessoalmente ou por meios eletrônicos.
Existe maior diversificação de fontes de renda.
Os agentes atuam como consultores de viagens.
Os agentes são os donos e responsáveis pelas relações com os clientes.

<b>Agências do Futuro</b>
Os agentes estimulam e depois satisfazem a demanda por viagens.
As taxas cobradas são diferenciadas de acordo com os serviços oferecidos.
A maioria das ofertas chega aos consumidores da maneira como eles desejam.
Os agentes vão obter suas receitas centralizando os pedidos de serviços em fornecedores-chave e preferenciais.
Os agentes vão vender seus serviços utilizando seus conhecimentos e experiências em viagens.
Os agentes são os donos e responsáveis pelas relações com os clientes.

**Fonte:** Oliveira, 2002, p. 150.

A visão de Tomelin (2001, p. 101) para o sucesso da “nova agência” prevê ainda que essas organizações apliquem os conceitos de “customização dos serviços, utilização de

ferramentas tecnológicas (internet e seus recursos), aplicação de programas para fidelização do cliente, permitindo enfrentar melhor a situação existente”.

Ainda que tenha transcorrido mais de uma década deste novo milênio e a *internet*, assim como as constantes inovações tecnológicas já tenham se tornado um hábito para a maioria das pessoas, tais inovações continuam a provocar mudanças muitas vezes imprevisíveis em todas as esferas da sociedade. Como reflexo dos novos tempos, lembramos sobre a tendência pela desintermediação da venda de passagens aéreas orquestrada pelas principais companhias aéreas mundiais na virada do século que não apenas se consolidou, mas se intensifica ainda hoje: uma comissão que, por décadas, girava em torno de 10% sofreu uma queda vertiginosa para 7%, 6% ou menos que isso, causando um rombo na receita de praticamente todas as agências de turismo e representando o fim das atividades para muitas empresas de pequeno porte. Hoje, há a tendência para a extinção das comissões pagas aos agentes de viagem pelas companhias aéreas; surge, então, um acirramento da competição entre agências que ajustam e reajustam suas taxas de serviço de acordo com o movimento da demanda e de seus concorrentes.

Segundo Tomelin (2001), essa tendência pelo fim das comissões pagas às agências de viagem pelas companhias aéreas é fruto de um processo de desintermediação, no qual o provedor do serviço, no caso, as companhias aéreas, adota a estratégia de integração vertical para frente, ou seja, quando possui sua própria fonte de distribuição dos produtos e serviços (HITT; IRELAND e HOSRISSON, 2002). No caso do turismo, isso representa o desenvolvimento de canais diretos de distribuição, como lojas próprias e comércio virtual. Nessa perspectiva, a necessidade de um intermediário é colocada em cheque.

Enquanto a receita das agências de viagem se baseia tradicionalmente nas comissões pagas pelos provedores (companhias aéreas, hotéis, agências de receptivo etc.), qualquer novo canal de distribuição priorizado pelos provedores repercute negativamente nos ganhos das agências. Uma nova ameaça ao caixa pode surgir à medida que outros provedores de serviços turísticos intermediados pelas agências de viagem, como hotéis e agências de receptivo, possam adotar uma estratégia semelhante as companhias

aéreas, priorizando canais próprios de distribuição e engrossando o movimento pela desintermediação.

O pivô do processo de desintermediação dos serviços turísticos agenciados decorre de dois fatores. Primeiro, do desenvolvimento de novas e melhores tecnologias em *Global Distribution System* (GDS), em que tais programas de computador se tornam cada vez mais eficientes e eficazes na execução de múltiplas funções, como reservas de hotéis, de automóveis, compra de passagens aéreas, ingressos para *shows* e espetáculos etc.. Em segundo lugar, da expansão e popularização do uso da *internet* e do desenvolvimento do comércio eletrônico. Ambos os acontecimentos colocaram a venda dos serviços turísticos à disposição e comodidade dos parceiros e consumidores. Cooper (2001) corrobora com esta afirmação no sentido de que

as evoluções nos sistemas de distribuição global foram complementados pela introdução e expansão, em meados da década de 90, da Internet e da World Wide Web (WWW). Esse avanço facilitou uma oportunidade sem precedentes para a distribuição de informações multimídia e interatividade aos principais agentes e consumidores ( COOPER, 2001, p. 460).

Complementando esse raciocínio, o autor reforça a relação de causa e efeito entre tecnologia e desintermediação afirmando que, “como consequência dessa explosão tecnológica, a formatação do turismo está se tornando cada vez mais individual, levando a um certo grau de desintermediação, um processo que oferecerá novas oportunidades e ameaças a todos os participantes do turismo” (COOPER, 2001, p. 463).

Sentados à frente do computador e propensos a essa “individualidade” levantada por Cooper (2001) apresentam-se os consumidores, cada vez mais informados e ‘treinados’ na utilização das ferramentas virtuais e do comércio eletrônico. Estes, por sua vez, alimentam uma segunda e importante corrente pela desintermediação da venda de serviços turísticos pelas agências de viagem, dessa vez, por parte da demanda. Para ilustrar como tem se dado esse novo padrão de consumo virtual de serviços turísticos, Oliveira (2002) expõe o caso da venda de bilhetes eletrônicos (*e-tickets*) pela companhia aérea alemã Lufthansa, em que o cliente, ao acessar o *site* da companhia, precisa de apenas quatro cliques para reservar e emitir sua passagem.

Tal como a Lufthansa, a maior parte dos provedores de serviços turísticos já contam, por meio da *internet*, com canais de distribuição diretos ou, pelo menos, comunicação direta com o consumidor final. Para Tomelin (2001), a *internet* se tornou um ambiente decisivo no mercado de viagens e turismo e está revolucionando a atividade dos agentes de viagens. Sob esta prerrogativa, cabe destacar a contribuição de Reinaldo (*apud* OLIVEIRA, 2002, p. 98):

Os agentes de viagens precisam estar atentos ao novo perfil do consumidor, ao aparecimento de outros distribuidores não tradicionais no *trade* e ao desenvolvimento de novas tecnologias, [lembrando que] as agências de viagens são o elo, dentro da cadeia distributiva, que mais tem sofrido com o impacto das relações com o mercado.

A partir dessa inferência ao aparecimento de outros distribuidores não tradicionais no *trade*, retornamos à outra tendência proposta por Tomelin (2001) e que se confirmou efetivamente como realidade no mercado: a entrada de novos e importantes *players* no mercado de agência de viagens. Estes *players* são as agências virtuais que inundaram a rede mundial de computadores com novas propostas para a comercialização e operacionalização da atividade de agenciamento de serviços turísticos. Para o autor,

(...) as agências virtuais são um reflexo das transformações das agências de viagens e turismo devido às oportunidades trazidas pelas novas tecnologias ao negócio de viagens. É um negócio em um ambiente novo, diferenciado cujo tempo real de duração das negociações é diferenciado - é virtual. Uma agência virtual é fruto de uma operação *on-line* proveniente do ambiente Internet (TOMELIN, 2001, p. 93).

Ainda que as agências virtuais tenham se mostrado importantes concorrentes às agências de viagens tradicionais, Ruschman (2002) reconheceu, com base em modelo de análise de tendências, que os computadores não substituirão os operadores e agentes de viagem, não obstante tenha ocorrido uma redução significativa na quantidade destes com o fechamento de várias operadoras e agências de turismo.

Todos os fenômenos e circunstâncias colocadas até aqui poderiam representar não mais que ameaças à concepção tradicional do negócio de agência de viagens e, conseqüentemente, à CVC, no entanto, para as organizações que vêm se mostrando dinâmicas e estrategicamente flexíveis para se adaptar à nova configuração do mercado,

os mesmos fenômenos e circunstâncias que ameaçam algumas se traduzem em grandes oportunidades de negócio e viabilizam a sobrevivência e o crescimento.

Direcionemos, agora, nosso olhar para as macro tendências do turismo mundial. Extraímos da obra de Trigo (2005) algumas das principais tendências para o turismo nos próximos 20 anos, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT):

- Globalização do turismo *versus* valorização da identidade local;
- Viagens de férias mais curtas em períodos diferentes do ano (na França já estão trabalhando para que o turista não fique 20 dias, mas sim duas vezes 10 dias e que possa, inclusive, conhecer regiões e produtos diferentes da França);
- Maior utilização da *internet* nas reservas de viagens;
- Polarização entre os turistas que querem o máximo de conforto e aqueles que buscam o máximo de aventura, que querem dormir numa rede no mato e pagam caro para isso;
- Desenvolvimento de produtos visando a atingir novos mercados de consumo, como o GLS (sic) – *gays*, lésbicas e simpatizantes -, ecologia, ambiente rural, aventura e novos desafios para aumentar a adrenalina;
- Crescimento da conscientização quanto ao desenvolvimento turístico sustentável;
- Antagonismo do consumidor conscientizado em relação ao turismo de massa (acho que a massificação nunca vai deixar de existir, mas, cada vez mais, ela tem que ser muito bem pensada). (sic).

Trigo (2005) ainda complementa as previsões da OMT, sugerindo novos caminhos a se pensar:

- Necessidade de organizarmos mercados abertos flexíveis, com transparência nas regras;
- Identificar produtos inovadores;
- Estabelecer a cooperação intrarregional entre os destinos e regiões do setor privado, universidades e outros;

- Buscar agregar produtos complementares (o chamado turismo combinado, não muito usado no Brasil);
- Busca de caminhos para substituir a massificação em decadência;
- Trabalhar e contar cada vez mais com as condições locais. Turistas modernos querem conhecer características locais tais como são;
- Tecnologia como ferramenta a serviço da criatividade permanente;
- Tecnologia induzirá à possibilidade de podermos segmentar e individualizar ofertas a cada cidadão do mundo;
- Qualificação do turismo associado à preservação ambiental e responsabilidade social;
- Necessidade de buscarmos cenários turísticos dignos para o turista e para o cidadão que lá vive;
- Evitar a “comoditização” dos serviços;
- Identificar e entender as necessidades do cliente e criar soluções para lhe proporcionar satisfação.

Em nossa investigação, damos atenção, também, às tendências e oportunidades que a CVC enxerga para o futuro do mercado de viagens, bem como para o seu próprio. E é exatamente sobre futuro e perspectivas de crescimento que, recentemente, a operadora protagonizou o que é considerado o maior negócio na história do turismo brasileiro. Em janeiro de 2010, um dos maiores fundos de *private equity* do mundo, o grupo *Carlyle*, anunciou a aquisição de 63,6% do controle da operadora. A *Carlyle* possui participação em mais de 260 grandes empresas no mundo, como a *Hertz*, *Harra's* e *Dunkin'Donuts*. No Brasil, o grupo adquiriu mais três organizações, posteriormente à aquisição da CVC: Trifil, Scala e Qualicorp. Para a CVC, o interesse é entrar numa nova fase de crescimento, fortalecendo aspectos importantes em suas estratégias, tais como:

- Expertise em gestão e planejamento financeiro;
- Cultura de desempenho e monitoramento;
- Atração e retenção de talentos;
- Inovação e novos produtos;
- Fortalecimento da marca;
- Fidelização da experiência com o cliente.

Dentre os principais objetivos apresentados pela CVC em parceria com o grupo *Carlyle* estão:

- Dobrar o volume de vendas, em cinco anos, de R\$ 2,5 milhões em 2010 para R\$ 4,5 milhões até 2015;
- Subir no *ranking* das maiores agências do mundo, da 10ª posição para a 5ª;
- Ampliar a atuação da CVC na América Sul;
- Abrir o capital da empresa na Bolsa de Valores em dois anos (até 2012).

A *Carlyle* se mostra de pleno acordo com as estratégias de crescimento da CVC, fato que pesou para que a direção da empresa não fosse alterada com a divisão do controle da operadora. Os profissionais que atuavam nos cargos diretivos e executivos antes da reestruturação continuam em suas funções. Essa consideração deixa claro que a estratégia de crescimento acelerado da operadora não foi alterada, mas sim incrementada com o suporte da *Carlyle*.

No que se refere às perspectivas genéricas de crescimento do mercado e oportunidades de crescimento da organização, a posição da operadora, pela voz de sua Assessoria de Imprensa, compartilha do mesmo otimismo econômico que se dissemina no cenário nacional. Para a CVC, a nova década que se inicia em 2011 deve fomentar ainda mais o desejo por viajar. A organização baseia sua previsão em dados estatísticos providos, em boa parte, pelo senso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), principalmente com relação a mobilidade social da população brasileira observada na última década, em que mais de 30 milhões de brasileiros ascenderam à classe média nos últimos oito anos e mais 30 milhões são esperados até 2020. São mais de dois milhões de novos postos de trabalho e o maior salário mínimo da história do país que fazem com que a CVC vislumbre horizontes bem promissores para o futuro da empresa. Reforçando a tendência de expansão dos consumidores de turismo no Brasil, a CVC se mostra otimista com dados da Organização Mundial de Turismo, com a previsão de 1,6 bilhões de turistas no mundo no ano de 2020, contra 850 milhões em 2010 e apenas 25 milhões na década de 1950.

Em médio prazo, a CVC pontua a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 a serem realizadas no Brasil como oportunidades de crescimento significativas para a organização (ANEXO III).

### **3.7 Perfil estratégico da CVC Operadora de Turismo**

No estudo sobre a capacidade competitiva do turismo brasileiro, desenvolvido pelo Ministério do Turismo em 2006, foi selecionado a CVC como estudo de caso no setor de agências de viagens e turismo, dada a sua relevância nesse mercado. Dentre as contribuições do trabalho, destacamos as considerações sobre as estratégias competitivas adotadas pela operadora, em que esta tem adotado basicamente estratégias competitivas semelhantes às das grandes operadoras que atuam no mercado mundial, diferenciando-se quanto à intensidade das estratégias praticadas. Estas estratégias baseiam-se, principalmente, na redução de custos, na formação de uma extensa rede de parcerias e alianças com seus fornecedores e na busca por ganhos de escala através da expansão da sua capacidade de venda, elevando o número de suas lojas e seus pontos de venda. No quadro 3 apresentamos um resumo das estratégias competitivas adotadas pela CVC.

**Quadro 3 – Resumo das estratégias competitivas da CVC**

<b>Estratégias competitivas</b>	<b>CVC</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Tendências estratégicas internacionais</b>
Integração vertical	Pouca	Aquisição de hotéis; criação de agências de marketing e de eventos; planos de criação de uma empresa aérea, mas ênfase na manutenção de parcerias e alianças com fornecedores	Formação de grandes grupos turísticos integrados, geralmente sob comando de empresas aéreas, redes hoteleiras ou operadoras
Alianças estratégicas	Sim	Formação e manutenção de alianças e parcerias com empresas hoteleiras, de alimentação, agências de viagens varejistas, supermercados e empresas de aviação (TAM)	Formação de alianças estratégicas entre empresas (plano nacional e internacional)
Internacionalização	Pouca	Existência de escritórios em poucos países (EUA, Argentina, Chile, França) e nenhum movimento de aquisição de empresas em outros países	Integração (horizontal e vertical) e formação de alianças estratégicas entre empresas de diferentes países com objetivo de ampliar presença em diversos mercados nacionais
Investimento em TI	Sim	Desenvolvimento de sistema informatizado próprio e investimento em tecnologia de comunicação	Desenvolvimento de sistemas de distribuição globais (GDS)
Diversificação dos destinos e dos produtos	Sim	Diversificação e sofisticação dos destinos e dos produtos turísticos (lançamento de cruzeiros marítimos), mas ênfase em pacotes para turismo de massa e foco no mercado nacional	Desenvolvimento de novos destinos e sofisticação de produtos
Expansão da rede de distribuição	Sim	Expansão de lojas CVC e aumento do número de agências conveniadas (premia a fidelidade), bem como criação de novos pontos de venda (supermercados) e desenvolvimento de atendimento personalizado	Desenvolvimento de redes de distribuição internacionalizadas
Redução de custos e de preços dos produtos	Sim	Utilização do poder de negociação com fornecedores; foco em turismo de massa (ganho de escala) e adoção de preços acessíveis para um número maior de turistas	Movimento de redução de custos via ganhos de escala e exercício do poder de negociação por parte dos grandes grupos turísticos integrados e internacionalizados

**Fonte:** MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006, p. 51.

Para se compreender as estratégias que conduziram ao sucesso organizacional da CVC, entende-se que é preciso aprofundar e ampliar os conhecimentos sobre as considerações pontuais do Ministério do Turismo. Com esse objetivo, relacionamos, a seguir, as contribuições expostas no referencial teórico que traduzem a excelência estratégica, na medida em que estas garantam a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações, a partir dos constructos organizacionais – inovação, *marketing*, recursos humanos e concorrência –, os quais mais diretamente se mostraram envolvidos com a sobrevivência, o crescimento e a competitividade da CVC.

## **4 METODOLOGIA**

Para elaboração deste estudo, nossa investigação baseou-se numa pesquisa qualitativa do tipo descritiva. De acordo com Richardson (1999),

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Para Miles & Huberman (1994), a pesquisa qualitativa oferece descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente. Dessa forma, oferece uma base consistente para descrições e explicações mais ricas de contextos específicos.

Já em relação ao tipo da pesquisa utilizado, nossa investigação adotou a pesquisa do tipo descritiva, que busca a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Vieira (2002) destaca que as pesquisas descritivas podem se interessar pelas relações entre variáveis e, dessa forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno ou população, contudo não tem a obrigação de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

### **4.1 Abordagem metodológica**

A abordagem metodológica empregada foi o estudo de caso único, concentrado na empresa CVC Operadora de Turismo. De acordo com Fachin (2001), o estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que favoreça o amplo e detalhado conhecimento do mesmo. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo em que os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente elucidados. Eisenhardt (1989) complementa que a finalidade do estudo de caso é fazer uma descrição, testar teorias ou desenvolver uma teoria. Pelo estudo de caso o tipo, um determinado fenômeno ou situação individual é estudado em profundidade para se obter uma compreensão

ampliada sobre outros casos similares. Os estudos de caso descritivos buscam apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno, para facilitar seu entendimento, haja vista que não há a tentativa de testar ou construir modelos teóricos.

Com relação ao estudo de caso, concentramo-nos na investigação sobre a empresa CVC Operadora de Turismo, com vistas a descrevermos as principais estratégias envolvidas diretamente com a sobrevivência, crescimento e competitividade desta operadora, relacionando esses constructos às principais teorias da estratégia e do turismo.

#### **4.2 Procedimento metodológico**

O procedimento se baseou em duas frentes, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Para Gil (1991), trata-se de pesquisa bibliográfica quando esta é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de material disponibilizado na *internet*. Já a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que ainda não receberam tratamento analítico. A revisão documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, mas se difere desta no sentido de que os materiais empregados ainda não receberam um tratamento analítico e ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa. Existem também os documentos que já foram processados, mas podem receber diferentes interpretações, como relatórios de empresas e tabelas. Sobre este último tipo de material é que repousa a coleta de dados em nossa investigação, uma vez que os documentos que sustentam os objetivos e resultados desta pesquisa são de ordem institucional e foram cedidos pela Assessoria de Imprensa da matriz CVC em Santo André, no estado de São Paulo e pelo Departamento de *Marketing* da regional CVC em Minas Gerais, localizado em Belo Horizonte. Além destes documentos que compõem a base teórica do presente trabalho, foi desenvolvida, em paralelo, uma pesquisa bibliográfica constituída basicamente de livros e artigos científicos, no intuito de prover aporte teórico aos resultados obtidos nesta investigação.

## 5 RESULTADOS

Nesta seção do trabalho serão identificadas as principais estratégias adotadas pela CVC em cada um dos constructos inovação, *marketing*, recursos humanos e concorrência, relacionando-as com o que a academia e o mercado sinalizam como as estratégias que devem ou deveriam ser tomadas para garantir o sucesso da firma.

### I. Inovação:

Para Vasconcellos *apud* Bahl (2001, p. 72), “a capacidade de inovar constitui um dos fatores-chave para o sucesso de uma organização nos dias de hoje”. Já segundo Beni (2001, p. 296), “a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva requerem permanente inovação”. Para o autor, o fator inovação pode manifestar-se numa organização a partir de um novo produto, um novo processo de produção, um enfoque diferente de *marketing* ou num modo diferente de formar e capacitar sua mão-de-obra. Para facilitar a identificação de inovações dentro das organizações turísticas, podemos citar os indicadores de inovação propostos por Beni (2001):

- Grau de diferenciação;
- Nível de especialização.

O primeiro indicador consiste no desenvolvimento de produtos ou serviços, com qualidades distintas e importantes, que sejam percebidos como algo “único” pelo consumidor. Quanto ao nível de especialização, traduz-se como concentração nas necessidades de um determinado segmento de consumidores, oferecendo uma gama de produtos ou serviços especializados.

Ainda de acordo com Beni (2003, p. 56) “a inovação compreende todas as funções da empresa: a concepção global do produto, a administração, a estratégia de negócios, o marketing, a animação, a gestão de pessoal e as inovações imateriais na organização e nos serviços (...)”. Com base nas premissas do autor, são facilmente identificáveis exemplos marcantes de inovação, que acompanha a trajetória da operada desde sua criação. Orientamo-nos pelas distinções feitas por Turshman e Nadler (1986) quando

estes colocam, de um lado inovações de produto, ou seja, quando há mudança no produto que a organização faz ou serviço que ela oferece e, de outro, inovações de processo, quando ocorre mudança na forma como o produto é feito ou um serviço é fornecido. Partindo dessas distinções, podemos listar algumas das principais inovações de processo ocorridas na CVC:

- A primeira a oferecer fretamento de aviões para uso exclusivo de seus passageiros, dando início ao conceito de turismo de massa;
- Primeira empresa de turismo a lançar agências em *shoppings* e hipermercados, numa época em que as agências operavam em prédios e horários comerciais;
- Desenvolveu o programa Operacional e de Vendas Systur, construído especialmente para a CVC;
- Primeira a oferecer o parcelamento de viagens em 10 vezes sem juros;
- Visando ao cliente interno, criou sua Universidade Corporativa (via EaD) e também o curso semi-presencial de Graduação Tecnológica em Gestão do Turismo;
- Em 2007, procede com uma importante reestruturação organizacional, visando à internacionalização da empresa;
- Em 2010, vende 63,6% do controle da empresa para um grande grupo internacional, buscando entrar numa nova fase de crescimento.

Com relação às inovações em produto/serviços, os exemplos são diversos. Listamos abaixo aqueles que a própria operadora ressalta como os mais importantes em sua história:

- Em 1978, inicia a organização de grupos de viagem, atendendo, principalmente, aos grêmios de funcionários das indústrias e departamentos sociais do ABC Paulista;
- Na década de 1980, opera os primeiros pacotes de viagem com transporte aéreo;
- Em 1992, começa a fretar aviões para uso exclusivo de seus passageiros;
- Em 1997, começa a vender pacotes para a Europa e a Ásia;

- Em 2003, lança os primeiros pacotes com destino ao Tahiti e suas ilhas, na Polinésia Francesa;
- Anuncia o fretamento do navio R5 *Blue Dream*, da operadora espanhola Pullmantur;
- Em 2004, lança o primeiro fretamento à Europa e se torna a primeira operadora brasileira a realizar vôos *charters* com chegadas diretas a Madri;
- Em 2005, traz para o Brasil o navio *Pacific* a preços mais acessíveis;
- Firma parceria com a Associação do Orgulho GLBT de São Paulo e se torna a operadora oficial da IX edição da Parada do Orgulho *Gay*;
- Inicia fretamento para Bonito, no Mato Grosso do Sul;
- Em sociedade com a Cia. Aérea *South African Airways*, inicia parceria inédita para criar programas de viagem para a África do Sul a preços promocionais e bloqueios aéreos;
- Lança o Projeto Cultural CVC Cruzeiros, que inclui *shows*, espetáculos teatrais e festas a bordo dos navios *Blue Dream* e *Mistral*;
- Estréia com o sistema “tudo incluído” em três dos seus navios;
- Investe na programação “O Mundo para Brasileiros”, com roteiros de charme dirigidos a brasileiros em visita a outros países;
- Em 2007, a GJP Administradora de Hotéis, empresa da  *Holding CVC*, assume a administração de mais um hotel na cidade de Gramado (RS);
- Inicia operação de viagens para a China, seu primeiro destino ao continente Asiático;
- No Rio de Janeiro, durante a realização do Congresso da ABAV, a operadora e o Governo do Ceará apresentaram o Seguro-Sol Ceará;
- Em 2008, amplia sua oferta de destinos operados e passa a oferecer aos clientes novos roteiros para Las Vegas;
- Apresenta novos produtos destinados à África do Sul;
- Em 2011, lança um novo conceito em viagens terrestres. Trata-se da programação “Circuitos Brasileiros”;
- Na área de cruzeiros de luxo, a CVC anuncia parceria com duas importantes companhias marítimas especializadas no segmento *Premium*;
- Foi pioneira ao oferecer locação de carros em toda a sua rede.

Percebe-se que a preocupação com a inovação é uma constante nas estratégias da operadora e, como a maioria dos autores confirma, é certamente uma das colunas fundamentais que sustentam o crescimento e a competitividade dessa organização. Como bem coloca Tomelin (2001, p.100), “o sucesso será de quem estiver disposto a inovar para adaptar-se a mudanças e adquirir ferramentas para enfrentar o futuro”.

Outro importante exemplo de inovação na CVC diz respeito à tecnologia da informação, especialmente à *internet*. Para Rodrigues e Ornellas e Damanpour *et al.* (*apud* Machado-da-Silva,1995), inovação tecnológica refere-se à introdução de uma nova tecnologia em uma organização que implique em alterações no processo de produção e/ou serviços. Descrevemos esse fenômeno na CVC com base na dissertação da mestrandia Estela Schreiner, apresentada em 2004 à Faculdade de Administração da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. De acordo com a pesquisadora, a evolução do uso da *internet* na CVC se relaciona a duas aplicações: enquanto *site* e enquanto ferramenta de integração. No primeiro caso, o *site* foi criado em 1999, não mais que uma página com figuras e informações sobre a empresa. Em 2000, começou a divulgar todos os pacotes, mas sem a exposição dos preços, o que só viria a acontecer no ano seguinte, com a criação da sua loja virtual.

Enquanto ferramenta de integração, a *internet* começou a ser utilizada no ano de 2000, atuando em três frentes:

- *Intranet* para comunicação interna entre funcionários (ex: RH, vendas, financeiro);
- Portal do fornecedor (ex: acesso a informações sobre ocupação, vencimento da fatura);
- Portal do agente (ex: tabelas de preços, formulários, disponibilidade de reservas).

Não há dúvidas de que tais inovações estavam e ainda estão em consonância com o que o mercado de viagens e turismo demanda. Esse tipo de inovação não se configura em um novo produto, mas na incrementação do processo de venda. De acordo com Bahl (2001), o diferencial competitivo que se coloca à frente do rival, com a utilização da *internet* como veículo de informações eletrônicas, garante a satisfação das necessidades

do cliente, que está cada vez mais exigente e com menos tempo para buscar informações, pesquisar em muitas agências e decidir por efetivar ou não a compra.

Conclui-se, dessa forma, que a estratégia que melhor representa a cultura de inovação sistemática de produtos e processos adotada na CVC é a estratégia de *first mover*. Para Hitt; Ireland e Hosrisson (2002, p. 197), “first mover é uma firma que põe em prática uma ação competitiva inicial”. Esta estratégia colocou a operadora à frente da concorrência em diversas ocasiões ao longo de sua história.

## II. *Marketing*:

De acordo com Ignarra (2003), o turismo é um produto intangível que possui uma grande dependência do *marketing* para aproximar os produtores dos consumidores, considerando-se, ainda, que estes estejam longe do produtor.

Para Kotler (1998, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Também atento à importância dessa matéria para a atividade turística, Beni (2001, p. 206), definiu *marketing* para o turismo como

um processo administrativo do qual as empresas e outras organizações de turismo identificam seus clientes (turistas), reais e potenciais, e com eles se comunicam para conhecerem e influenciarem suas necessidades, desejos e motivações nos planos local, regional, nacional e internacional em que atuam, com o objetivo de formular e adaptar seus produtos para alcançar a satisfação ótima da demanda (BENI, 2001, p. 206).

Antes de nos aprofundarmos no *marketing* desenvolvido pela CVC, é interessante conhecermos como funciona a estrutura de vendas de uma grande operadora de turismo. Cooper (2001) expõe simplificada esta estrutura, com dados extraídos de uma grande operadora de turismo européia:

**Tabela 1 – Estrutura de vendas de uma grande operadora**

<b>Vendas</b>	<b>Porcentagens</b>
Pacotes de verão	60 %
Pacotes de inverno	25 %
Pacotes com preços mínimos	10 %
Excursões e seguros	4 %
Juros sobre depósitos	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

**Fonte:** Cooper, 2001, p 302.

Infelizmente, não tivemos acesso à estrutura de vendas da CVC, no entanto a tabela apresentada por Cooper (2001) pode oferecer uma ligeira referência de como se estruturam as vendas numa grande operadora e, assim, facilitar nossa compreensão sobre como a estrutura de vendas influencia as estratégias de *marketing* em nosso estudo de caso.

Quem também abordou a estratégia de *marketing* tendo a CVC como estudo de caso foi a pesquisadora Anna Carolina Duart, em sua monografia apresentada ao curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto, em 2009. Em seu estudo, a pesquisadora identificou os canais de *marketing* utilizados pela operadora como sendo as propagandas em jornais, rádio, *internet*, televisão, canais pagos, *outdoors* e folhetos ilustrativos, além de cadernos conhecidos como “*Show de Ofertas*”, que são lançados em cada estação, numa tiragem de, aproximadamente, 200 mil exemplares.

Dada as principais peculiaridades do produto turístico, como a intangibilidade e a impossibilidade de estocagem, as estratégias de *marketing* para esse tipo de mercado precisam ser muito bem construídas, no intuito de que os clientes possam ter acesso fácil e rápido aos produtos oferecidos. De acordo com a pesquisa feita por Duarte (2009), a CVC utiliza os elementos do *mix* de *marketing* da seguinte forma:

**Preço:** a entrevistada [Francis Pereira, Gerente Geral das lojas CVC BH] cita que o principal lema da CVC é “A CVC oferece pacotes que cabem no bolso de qualquer brasileiro”, ou seja, ela usa o preço dos pacotes na própria promoção de *marketing*.

**Produto:** “o pacote de viagens é exatamente a junção dos serviços turísticos, transporte, hospedagem, alimentação e entretenimento”.

**Praça:** “esse é outro elemento muito forte que a CVC usa, pois ela possui mais de 370 lojas no Brasil e 19 lojas somente em Belo Horizonte” [números de 2009]. Nota-se que a CVC possui uma grande distribuição da sua rede, buscando sempre uma maior disponibilidade para atingir um público mais abrangente.

**Promoção:** “a CVC utiliza praticamente todos os canais de mídia, como jornais, televisão, rádio e *internet*, para atingir o seu público-alvo, bem como *outdoors*, folhetos ilustrativos e uma revista com as ofertas dos pacotes, distribuídas nas próprias lojas”.

Ainda com relação às lojas, é interessante ressaltar que todas as filiais da CVC respeitam um mesmo padrão de vitrine, imobiliário, uniformes dos funcionários e o próprio atendimento, cujo padrão de qualidade CVC é transmitido aos ingressos em cursos e monitorado por testes aplicados à distância, além de visitas de “clientes fantasmas”, contratados pela operadora. Essa padronização proporciona o fortalecimento da identidade com a marca por parte dos clientes, da associação produto/marca e facilita o controle de qualidade por parte da administração matricial.

Com base nas informações cedidas pela Assessoria de Imprensa da operadora, a CVC se destaca no mercado publicitário brasileiro, sendo considerada uma das 50 maiores anunciantes do país. Em 2010, foram 60 milhões de reais investidos em publicidade e, para 2011, se espera um aumento de 13 milhões em investimentos nesse departamento. Este valor equivale a 11,5% da receita da operadora com a intermediação.

As estratégias da operadora quanto à publicidade da marca compreendem:

- Veiculação em vários tipos de mídia;

- Nos principais meios de comunicação do Brasil;
- Abrangência nacional.

Tamanho investimento vem fortalecendo a marca entre os consumidores brasileiros. Em pesquisa quantitativa realizada pelos institutos *Out of the Box* e SERCOM, nos meses de janeiro a março de 2008, que visava a reconhecer os sentimentos e sensações ligados à marca CVC, chegou-se aos seguintes resultados:

Como avaliam a experiência de viajar com a CVC:

- Excelente: 25%;
- Muito boa: 41%;
- Boa: 28%;
- Regular 4%;
- Ruim: 2%.

Para 94% dos 1.201 entrevistados, a experiência de viajar pela CVC foi considerada satisfatória. Possivelmente impactando nessa satisfação, são oferecidos aos clientes da operadora várias promoções o ano inteiro e a vários públicos-alvo, como casais em lua de mel, terceira idade e famílias com crianças. Neste último nicho de mercado, podemos mencionar a promoção de segundo passageiro grátis e/ou gratuidade da criança acompanhada dos pais, geralmente lançada em meses de alta temporada, como janeiro e julho.

Podemos, com base no que foi visto, inferir que a CVC busca desenvolver uma marca forte no mercado de turismo no Brasil. A importância de uma marca forte é mostrada por Beni (2006), ao relacionar as seguintes vantagens:

- Melhor percepção do desempenho do produto;
- Maior fidelidade;
- Menor vulnerabilidade às ações de *marketing* da concorrência;
- Menor vulnerabilidade às crises de *marketing*;
- Maiores margens;

- Menor sensibilidade do consumidor em relação aos aumentos de preço;
- Maior sensibilidade do consumidor em relação às reduções de preços;
- Maior cooperação e suporte comercial;
- Maior eficácia das comunicações de *marketing*;
- Possíveis oportunidades de licenciamento;
- Oportunidades adicionais de extensão de marca.

Cooper (2001) salienta que uma marca bem conhecida e associada a níveis elevados de satisfação oferece uma imagem melhor e um valor agregado ao produto. Ainda segundo o autor, outro efeito esperado é o de que os consumidores passem a comprar o produto pela marca, tornando-se mais fidelizados e, conseqüentemente, menos sensíveis ao preço. O autor ainda menciona que as marcas podem ser enquadradas em diferentes categorias:

- **Famílias de marcas:** Quando todos os produtos da empresa carregam a mesma marca. Como exemplo, a rede de hotéis *Holiday Inn*, atuando em vários segmentos de mercado com a mesma marca.
- **Marcas individuais:** Os produtos oferecidos por uma mesma organização possuem marcas diferentes. Essa estratégia permite que uma operadora de viagens, por exemplo, possa trabalhar marcas distintas para produtos que visem a públicos diferentes.
- **Marcas e selos:** As organizações podem ter produtos com sua própria marca, tal como selos de propriedade de marca.

Cada estratégia possui suas próprias fraquezas e pontos fortes, no caso das marcas individuais podemos identificar, por exemplo, a vantagem de uma organização poder posicionar produtos mais baratos, visando às classes C e D, sem que se prejudique a imagem dos produtos mais caros, destinados às classes A e B. Um ponto fraco latente nesta estratégia diz respeito ao orçamento de promoção das marcas individuais, que deve ser suficientemente grande para sustentar todas as marcas. Já com relação às famílias de marcas, temos que uma publicidade positiva pode impulsionar as vendas de todos os produtos que carregam aquela marca, da mesma forma que uma publicidade negativa pode derrubar as vendas de todos.

Analisando as estratégias de marca adotadas pela CVC, é de se concluir que sua estratégia se baseia no conceito de famílias de marcas, uma vez que a organização não difere, em suas campanhas publicitárias e canais de *marketing*, os produtos oferecidos com base em seus devidos segmentos de mercado. Dessa forma, tanto produtos destinados às classes A e B como aqueles que visam às classes C e D carregam a mesma marca CVC. Coube aos estrategistas da operadora investirem na criação e manutenção de uma marca extremamente forte e abrangente no mercado nacional, o que podemos afirmar que é uma das suas principais estratégias de sucesso.

Mas apenas a abrangência nacional de uma marca forte no mercado de viagens não responde isoladamente enquanto estratégia de sucesso desta operadora. Como um dueto de estratégias dirigidas ao crescimento da organização, está presente a estratégia de diversificação da sua oferta de produtos. Esta estratégia se traduz não na especialização em nichos específicos de mercado, mas na atuação incisiva em várias frentes, ou seja, em todos os segmentos da demanda. A operadora conseguiu concretizar esta estratégia construindo um diversificado portfólio de produtos. São desde pacotes econômicos e de curta duração em destinos de massa, como Porto Seguro, na Bahia, até pacotes destinados às classes A e B, como viagens de 15 dias à Dubai e China, com direito a assentos nas classes executivas nos aviões, diárias em hotéis de luxo, refeições e passeios selecionados em cada destino.

Ao conseguir oferecer tais pacotes diferenciados, mantendo-se um bom padrão custo-qualidade percebido pelo consumidor, foi possível alcançar e conquistar vários segmentos do mercado e, dessa forma, não apenas possibilitar o aumento sistemático no volume de clientes, mas também abraçar todas as vantagens colocadas por Beni (2006) e Cooper (2001).

Outra importante estratégia do composto de *marketing* da CVC, e que está diretamente relacionada à sua expansão geográfica no país, é sua estratégia de distribuição de lojas físicas, exclusivas e credenciadas. Para Cooper (2001), as características especiais do produto turístico levaram à adoção de formas específicas de distribuição. Diferente de outras categorias de produtos, na venda de produtos turísticos não há transferência de propriedade e o serviço é consumido ou alugado. Para tanto, é necessário um sistema de

distribuição, definido pelo autor “como o canal utilizado para ganhar acesso aos compradores potenciais do produto, ou os meios pelos quais o prestador de serviços turísticos ganha este acesso” (COOPER, 2001, p. 443). Ainda sobre a distribuição de produtos turísticos, Cooper (2001) acena para os seguintes aspectos que devem ser observados:

- Não existe produto real sendo distribuído. Há apenas pistas sendo fornecidas através da comunicação persuasiva sobre o produto.
- O turismo envolve, geralmente, o episódio de um ato de aquisição relacionado a decisões a respeito da viagem para uma destinação, a estada e o retorno. Como tal, a natureza da distribuição deste produto está relacionada à entrada na produção, assim como o consumo do produto. Portanto, o método de venda e o ambiente no qual a aquisição se dá torna-se parte da experiência turística como um todo.
- Grandes quantidades de dinheiro são alocadas pela indústria para produção e impressão de material, bem como para sua entrega direta ao cliente ou ao agente de viagem varejista. Os folhetos são produzidos em grande quantidade e, muitas vezes, os custos de distribuição incluem uma quantia para armazenamento e o envio de pacotes de folhetos através de diferentes meios de transporte.
- A distribuição de viagens ao exterior no Reino Unido é dominada por agentes de viagem que vendem um conjunto homogêneo de opções. Estes agentes têm grande poder e controle sobre as empresas que vendem os produtos (agentes principais). Os agentes decidem sobre quais folhetos exibirão em suas estantes e sobre as empresas que recomendarão a seus clientes.

No entanto, estas não são as únicas observações do autor. Para ele, um mundo cada vez mais competitivo torna necessário para a maioria das organizações pensarem em diferentes formas de distribuição direta de seus produtos. Essa recomendação pode, na visão das empresas provedoras, colocar a intermediação das operadoras e agências varejistas na contra-mão da competitividade organizacional. Contudo, ainda que haja um movimento pela desintermediação dos serviços turísticos, como já vimos neste trabalho, também o futuro das operadoras e agências varejistas se mantém sólido e

promissor, na medida em que estas se adequam às novas exigências do mercado, tanto por parte dos fornecedores quanto por parte da demanda.

Ao criar e organizar um *tour* a partir de insumos de outras empresas, as operadoras turísticas também assumem a função de empresas produtoras, como argumenta Beni (2001). Sendo assim, voltemos nosso foco sobre as estratégias de distribuição das próprias intermediárias, isto é, das operadoras de turismo e, mais especificamente, da CVC. Para este fim, baseamo-nos em informações cedidas pela própria operadora, por meio de sua Assessoria de Imprensa, em agosto de 2011. Segundo a documentação enviada, dentre outros tópicos estratégicos destacaram-se os canais de distribuição da CVC, que representam, atualmente, a maior rede de distribuição no setor de turismo do país, com lojas exclusivas em todas as cidades com mais de 200 mil habitantes e em todos os estados da União. A distribuição destas lojas por região se dá da seguinte forma:

- Região Norte: **25 filiais**
- Região Nordeste: **81 filiais**
- Região Centro-oeste: **51 filiais**
- Região Sudeste: **435 filiais**
- Região Sul: **108 filiais**

Esta divisão ilustra a visível concentração das lojas da CVC nas regiões-pólo emissoras de turistas, representadas pelas regiões Sudeste e Sul do país. De acordo com a operadora, são, ao todo, 700 lojas exclusivas e mais oito mil lojas credenciadas que atuam em cerca de 200 cidades no Brasil. As lojas exclusivas ou filiais são estrategicamente localizadas em locais de grande concentração de pessoas e consumidores em potencial, visando a, muitas vezes, abordar o consumidor quando este já se apresenta propenso a comprar. Sob o manto desta estratégia, a CVC incentiva lojas em *shopping centers*, hipermercados, galerias, centros de conveniência e até postos de combustíveis, além das tradicionais lojas “de rua”, localizadas também em regiões de grande fluxo de consumidores. Com relação às lojas credenciadas, a CVC “procura seduzir seus representantes e lojas conveniadas (agentes credenciados) com comissões mais altas que as dos concorrentes” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006. p. 49).

Mesmo com o avanço do comércio virtual e do constante aceno do mercado pela desintermediação dos serviços turísticos, a CVC insiste na estratégia de expansão de lojas físicas, filiais e credenciadas, ainda que haja uma preferência nada velada pelas primeiras. Esta estratégia parece ser uma das fórmulas para o crescimento exponencial da operadora. No entanto, a aposta nas lojas físicas não resume a estratégia de distribuição da CVC, que não fechou os olhos para o desenvolvimento e ampliação do comércio virtual, possuindo em operação 10 lojas virtuais. Considerando os dados já expostos anteriormente, as lojas virtuais da CVC representam uma ferramenta de consulta para 85% de seus clientes e consumidores, o que aponta para um inquestionável sucesso desse canal de distribuição na estratégia da operadora.

Temos, então, uma estratégia “clássica” e consolidada para a organização (diversificação geográfica pela expansão das lojas físicas, filiais e credenciadas), cedendo espaço também às lojas virtuais, que há muito deixaram de ser uma simples tendência de mercado. Assim, no que tange a um dos mais importantes segredos do sucesso da CVC, repousa visivelmente a estratégia de expansão de sua rede de lojas físicas, exclusivas ou credenciadas, com vistas a abranger todo o território nacional. Com relação ao pioneirismo das suas lojas virtuais, mais uma vez este se encaixa na estratégia de constante inovação e diversificação adotada por seus líderes.

### **III. Recursos Humanos e Competências:**

Para Chiavenato (2007), as organizações são constituídas de pessoas e necessitam delas para alcançarem seus objetivos e missões, enquanto as pessoas, por outro lado, necessitam das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais. Ainda de acordo com o autor, os recursos humanos de uma organização devem estar em sintonia com as características do novo milênio, como a globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente. Cooper (2001, p. 492) também aponta nessa direção ao afirmar que “a alta qualidade dos recursos humanos profissionais do turismo permitirá que as empresas ganhem uma margem competitiva e agreguem valor aos seus serviços”.

Presume-se, a partir de então, que a boa administração dos recursos humanos esteja entre as principais estratégias de gestão da CVC, uma vez que, de acordo com dados fornecidos pela própria operadora, estima-se que haja ao menos seis mil colaboradores registrados atualmente na organização. Trata-se de uma estimativa em constante crescimento, uma vez que várias novas lojas são abertas todos os meses.

Essa preocupação da CVC com sua mão-de-obra é mais evidenciada a partir de 2007, quando a operadora lança sua Universidade Corporativa, destinada a treinar e capacitar sua rede de distribuição em toda a América Latina. A partir do conceito de *e-learning*, vários cursos são ministrados no ambiente virtual, desde treinamentos para utilização de sistemas operacionais até vendas e descrição de destinos turísticos operados pela empresa. No ano seguinte, mais um grande exemplo desta preocupação em capacitar a mão-de-obra no setor se concretiza com a criação, em parceria com a Universidade Metodista de São Paulo, do curso de Graduação Tecnológica em Gestão do Turismo, no formato semipresencial. Em 2011, a CVC aplicou a 10ª edição de seu programa de formação de agentes de viagens, que visa a desenvolver e capacitar profissionais na área de vendas e agenciamento de viagens, com processo seletivo e treinamento adequado para vendedores.

Essas ações estratégicas adotadas pela CVC parecem estar de acordo com o que a academia preconiza, como Cooper (2001, p. 493), que argumenta que “uma mão-de-obra turística de alta qualidade só pode ser obtida através de altos padrões de educação e treinamento”. O autor ainda reforça os benefícios da educação e do treinamento para os profissionais do turismo, no sentido de que:

- Garantem que uma alta qualidade de serviço seja prestada ao consumidor;
- Para a atividade como um todo, eles agregam valor, aumentam a qualidade do pessoal e instigam um sentido de profissionalismo e pertinência;
- Auxiliam a definir a atividade e apontam para as semelhanças básicas dos muitos setores (transporte, hospitalidade, atrações, etc.);
- As pessoas que trabalham na atividade turística entendem os inter-relacionamentos dos setores e começam a perceber as oportunidades de negócios;

- O treinamento, especificamente, proporciona habilidades e conhecimento prático que estimulam o desempenho e a produtividade do pessoal, e a ligação da educação e do treinamento com o planejamento de mão-de-obra permite um atendimento mais de perto das necessidades do setor, por meio da formação de escolas de hotelaria e de turismo;
- Ajudam a manter os funcionários, oferecem um horizonte de carreira e, acima de tudo, proporcionam um sentido mais preciso de recursos humanos na indústria do turismo;
- Garantem que o produto turístico de uma destinação seja produzido por pessoas locais e não por mão-de-obra vinda de fora.

Também orquestrado pela CVC e que possui um efeito direto, ainda que não isolado, na estratégia de capacitação de seus colaboradores, concerne ao evento anual promovido pela operadora, conhecido como *Workshop Trade & Show CVC*. Neste evento, são reunidos em média 600 expositores do *trade* turístico nacional e internacional que expõem seus trabalhos à mais de 12 mil visitantes, boa parte agentes de viagem da própria organização que se utilizam deste evento para ampliar seus conhecimentos acerca dos produtos vendidos pela operadora. Para Tomelin (2001, p. 112), “o conhecimento acerca dos produtos permite ao agente transmitir maior segurança, confiabilidade e poder de conhecimento ao efetuar as vendas, fatores esses que são fundamentais na prestação de serviços, e que favorecerão a conclusão de negócios e fidelização dos clientes”.

Treinamento e capacitação de seus colaboradores estão no centro das estratégias da CVC para seus recursos humanos e, dada a natureza do serviço de agenciamento turístico que demanda altos níveis de informação e conhecimento por parte dos agentes de viagem, esta está, definitivamente, entre as estratégias de sucesso da operadora.

#### **IV. Concorrência:**

O posicionamento estratégico da organização frente aos seus concorrentes em uma determinada indústria está diretamente relacionado à sobrevivência da empresa, como pudemos observar no decorrer de nosso referencial teórico. Nesta investigação, entendemos que o crescimento da CVC e sua consolidação, enquanto referência

nacional e internacional no mercado de viagens, seriam comprometidos ou até inalcançados sem a adoção de uma estratégia fundamental que marca suas atividades desde sua fundação.

Esta estratégia foi sutilmente diluída no decorrer da evolução histórica da CVC, mas o evento que marcou seu enorme valor na sobrevivência e ascensão foi curiosamente omitido dentre os fatos e acontecimentos mais relevantes na história da operadora. Para melhor explicarmos a importância dessa estratégia “misteriosa”, voltemos 10 anos no tempo, mais precisamente ao ano de 2001.

O novo milênio mal desperta e já obriga a CVC e suas principais concorrentes a enfrentarem uma crise cambial e turística de grandes proporções. Nem todas saíram incólumes e as escolhas estratégicas que nortearam a trajetória da CVC se mostraram decisivas para que esta não apenas sobrevivesse a turbulência, mas abrisse caminho para as mais elevadas taxas de crescimento de sua história.

A crise a que nos referimos remete à forte desvalorização do real em 1999 e que se aprofundou no ano 2000. Esses fatores contribuíram imensamente (mas não definitivamente) para a falência das duas maiores concorrentes da CVC à época, a Soletur e a Stella Barros. Ambas tinham as viagens internacionais, mais expressivamente aos Estados Unidos, como carro-chefe de seus portfólios e, se por muito tempo foram referência neste segmento, a desvalorização do real tornou esse tipo de viagem demasiadamente cara para a classe média brasileira que, a partir daí, voltava seus olhos e recursos para o turismo interno. Para a Soletur e a Stella Barros, o tiro de misericórdia viria com as consequências do ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos. Dentre os inúmeros efeitos colaterais resultantes e que pudemos observar em nosso referencial teórico, as viagens para a América do Norte se tornaram extremamente difíceis e o medo de viajar para o exterior, que se disseminou em vários países mundo afora, foi preponderante para que muitos turistas em potencial mudassem o destino de suas férias.

É no meio desse caos no turismo internacional que a CVC emerge ainda mais forte e desponta de vez na liderança do mercado nacional, outrora ferozmente disputado com suas rivais Soletur e Stela Barros. A “sorte” da CVC, em meio à crise que engolia seus

concorrentes, encontra-se no posicionamento estratégico audacioso (para as décadas de 1970 e 1980) adotado e mantido por seu fundador, desde o início da empresa: o foco no turismo interno.

Enquanto a Soletur, sabidamente focada no turismo emissivo de pacotes internacionais, no auge da crise, recebia o pagamento de seus clientes em reais e pagava seus fornecedores em dólares – logrando prejuízos incalculáveis e sucessivos calotes – a CVC concentrava apenas 20% do volume de suas vendas nos produtos internacionais, com 50% em pacotes rodoviários e 30% em pacotes aéreos nacionais respondendo pelo total de suas operações. A equação é simples e rendeu uma enorme vantagem competitiva para a CVC: os clientes que compravam pacotes internacionais com as concorrentes, que agora jaziam falidas ou agonizantes, passaram a encontrar na operadora de Guilherme Paulus uma empresa sólida e já conhecida no mercado, oferecendo pacotes nacionais a um custo substancialmente reduzido frente aos roteiros internacionais

De acordo com o Ministério do Turismo (2006, p 46) “o espaço deixado pela Soletur [falida em 2001], principalmente no mercado nacional, foi em grande parte ocupado pela CVC em disputa com a empresa Stella Barros, que, no entanto, pelos mesmos motivos citados anteriormente, encontrava-se fragilizada financeiramente”. Em fevereiro de 2003, o grupo norte-americano *TravelYA Networks* que, em dezembro de 2000, havia adquirido a operadora Stella Barros, entrou com o pedido de falência da empresa. Como consequência, o Ministério do Turismo, (2006, p 44) argumenta que “a CVC passou a ocupar um espaço significativo no mercado nacional, consolidando sua trajetória e estabelecendo uma posição de liderança no segmento de operadora no Brasil”.

Dessa forma, o foco no turismo interno, apesar de uma aposta perigosa nos anos 70 e 80, se mostrou fundamental para que a operadora não seguisse o destino de suas rivais ou, na melhor das hipóteses, não amargasse maiores prejuízos. Além de sobreviver à crise, a CVC encontrou um mercado de viagens bem menos agressivo sem a participação de suas principais concorrentes, oferecendo maiores oportunidades de crescimento e expansão de suas atividades. Até hoje a CVC continua focada no turismo

interno, ainda que as viagens internacionais também se mantenham firmes no portfólio e nas estratégias da operadora.

De volta ao contexto atual, partimos da premissa de Hitt; Ireland e Hosrisson (2002, p. 99) “de que o modelo de concorrência das cinco forças amplia a arena da análise competitiva”, para analisar as forças competitivas que ameaçam, ou não, a posição da CVC enquanto referência no mercado de viagens. No referencial teórico, a concorrência no mercado de agências de viagens já foi tratada, no entanto, cabe utilizar o modelo das Cinco Forças de Porter (1999), tal como fez Trigo (2005), para, dessa vez, colocar a CVC no centro dessa indústria.

**Ameaça de novos entrantes:** como visto no referencial teórico, o mercado de agência de viagens não oferece altas barreiras de entrada, todavia, no Brasil, assim como na Europa, grandes operadoras turísticas dominam o mercado de “massas”, direcionando as pequenas operadoras a se concentrarem em nichos específicos de mercado. Sobre essa perspectiva, a CVC encontra-se atualmente em posição confortável no mercado de viagens nacional, ainda que possa (e deva) enxergar o crescimento das suas concorrentes virtuais (ex: Decolar.com e TAM Viagens) como possíveis ameaças à operadora.

**Poder de barganha dos fornecedores da empresa:** foi visto que as operadoras de turismo trabalham basicamente com a venda dos mesmos produtos. Essa afirmação poderia levar à conclusão de que exista um alto poder de barganha por parte dos fornecedores. No entanto, a falta de concorrentes expressivos da CVC pode atuar no sentido oposto, como pontua o Ministério do Turismo:

A falta de concorrentes expressivos no segmento de operadoras pode estar colocando a CVC em uma posição forte de negociação com os fornecedores de produtos turísticos locais, permitindo a apropriação da maior parte do lucro das atividades destes fornecedores pela empresa (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006, p. 48).

A operadora ainda minimiza o poder de barganha dos fornecedores com duas estratégias importantes: a estratégia de cooperação, pela criação sistemática de parcerias e políticas de cooperação com fornecedores-chave, como exposto na evolução histórica da empresa, e na ampliação do número de fornecedores, pois, atualmente, perto de 30 mil

empresas do *trade* turístico são responsáveis por prover os produtos e serviços intermediados pela CVC.

**Poder de barganha dos clientes da empresa:** o poder de barganha dos clientes da CVC também se apresenta elevado, na medida em que estes adquirem cada vez mais informações sobre o produto, o mercado e a empresa, compram mais viagens a cada ano e possuem um leque cada vez maior de fornecedores de viagem (levando-se em conta as agências especializadas em nichos de mercado, a invasão das agências virtuais e o processo de desintermediação, que permite ao cliente comprar direto do fornecedor). Para defender sua competitividade no mercado, a CVC assume as estratégias de diversificação do produto, abrangência e fortalecimento da marca e contínua política de promoções e descontos.

**Ameaça de produtos substitutos:** a atividade turística sofre a concorrência de todas as indústrias de bens e consumos, uma vez que a propensão a viajar pode, a qualquer momento, ceder espaço à compra de um automóvel, da casa própria, da mensalidade da escola, enfim, a qualquer novo desejo ou necessidade dos consumidores. No entanto, o crescimento do mercado econômico nacional e a melhora no poder aquisitivo do brasileiro reduzem a ameaça de produtos substitutos, uma vez que injetam mais recursos no bolso do consumidor, permitindo que este possa conciliar mais de um desejo ou necessidade com o desejo de viajar. Outra corrente contra a ameaça dos produtos substitutos parte do próprio mercado de viagens e das operadoras de turismo, já que o aumento da competição e a tendência pela homogeneização dos produtos forçam a redução dos preços dos pacotes, aumentando a capacidade de compra dos consumidores.

**Intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes:** pela teoria de Porter (1985), o atual mercado de viagens em que a CVC atua parece se encontrar ainda na metade de uma rápida escalada que partiu da diplomacia pacífica para a guerra aberta. Esse cenário pode ser construído no sentido em que há uma forte tendência pela intensificação da concorrência por nichos de mercado, na qual empresas de menor porte, mas com alto grau de especialização, podem usufruir de vantagem competitiva; as baixas barreiras de entrada favorecem a contínua entrada de novas agências virtuais,

disputando o mercado com as agências tradicionais; o fortalecimento de agências de viagens já consolidadas no mercado virtual, como a Decolar.com, estas com visível vantagem competitiva em custos de operação frente às concorrentes tradicionais como a CVC (com altos custos de operação) prometem acirrar o mercado de viagens e forçar a CVC a rever ou intensificar as estratégias de sucesso adotadas até aqui.

Nesta investigação não se enxergou a possibilidade imediata de o crescimento da CVC ser ameaçado em curto prazo pela ação de outras operadoras de turismo tradicionais atuantes no mercado nacional, tal como ocorreu com Soletur e a Stella Barros, anos atrás. Entretanto, com o enfraquecimento das economias norte-americana e européia, há a possibilidade de grandes operadoras internacionais virem buscar refúgio no Brasil, pelo fato de este país possuir uma economia que vem se mostrando sólida e razoavelmente blindada às crises internacionais, além de um grande mercado consumidor. Esse cenário hipotético acirraria radicalmente o mercado de viagens e o turismo nacional, desafiando a CVC a enfrentar concorrentes do seu tamanho. Já podemos confirmar essa tendência no mercado de automóveis, com a entrada consistente de grandes fabricantes chinesas, japonesas e coreanas na disputa pelo mercado automotivo nacional.

Numa outra perspectiva, temos as agências de turismo virtuais ganhando cada vez mais o gosto e o bolso do consumidor brasileiro. Agências virtuais são grandes concorrentes em preços dos produtos CVC, uma vez que, ao contrário da última, possuem custos reduzidos de mão-de-obra e estrutura física de operação, conseguindo, muitas vezes, oferecer a mesma qualidade com custos reduzidos em seus pacotes. Esses fatores, combinados, geram uma vantagem competitiva difícil de superar pelas operadoras tradicionais.

A ameaça das agências virtuais pode resultar no fortalecimento da estratégia de liderança em custo por parte da CVC, o que seria algo extremamente delicado para uma operadora que sustenta suas atividades em centenas de lojas físicas e milhares de funcionários. Todavia, grandes desafios sempre fizeram parte da história da operadora, e essa mesma história tem mostrado que não há o que temer quando o sucesso da CVC depende de suas estratégias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo, pudemos levantar uma série de considerações importantes sobre as estratégias nas organizações que atuam no mercado de viagens, em especial às operadoras de turismo ou *tour operators*. Percebemos que o mercado em que atuam essas empresas apresenta-se como um dos mais dinâmicos e competitivos da economia do turismo, com forte impacto das inovações tecnológicas como os GDS e, mais recentemente, a *internet*. Esta última é responsável, em grande medida, por intensificar o processo de desintermediação que há mais de uma década vem amputando significativamente a principal fonte de receita das operadoras de turismo. Vimos que o processo de desintermediação é fruto do desenvolvimento acelerado das tecnologias de GDS, da expansão da *internet* e da conseqüente reconfiguração dos canais de distribuição, encurtando o caminho entre o provedor de serviços turísticos e o consumidor final e colocando em xeque a necessidade das empresas intermediárias no ciclo de consumo do turismo.

Nesta investigação também identificamos outras mudanças catalisadoras das transformações que acometem o mercado atacadista e varejista de viagens. Tais mudanças dizem respeito não apenas ao já citado processo de desintermediação dos serviços turísticos, mas também à expansão do comércio virtual e ao fortalecimento das agências virtuais; a tendência crescente pela segmentação do mercado atribuindo vantagens competitivas a agências de menor porte prestadoras de serviços especializados; a própria mudança na concepção das agências e operadoras de viagens tradicionais, que precisam rearquitetar a essência de suas atividades, passando da simples venda intermediada de serviços turísticos, para a prestação remunerada de consultoria em viagens. Essa readequação atende às exigências do novo perfil de consumidores em turismo, com alto poder de barganha, fruto do maior nível de informação, da maior oferta de produtos e fornecedores e também do maior poder aquisitivo, o que permite a aquisição de mais viagens ao longo do ano.

No que tange ao nosso estudo de caso, apresentamos as principais características que tornam a CVC Operadora uma referência no setor de viagens nacional e internacional, respondendo como a maior operadora do país e a 10ª maior no mundo, colecionando

inúmeros prêmios de excelência e qualidade e conquistando a satisfação para cerca de 94% de seus clientes. Também expusemos sua trajetória de crescimento, marcada pelo plano estratégico dos decisores da organização, em especial de seu fundador, Guilherme Paulus, que transformou uma pequena agência especializada em excursões rodoviárias em uma operadora internacional que embarca milhões de passageiros ao ano.

No que se refere à pergunta de pesquisa a qual nos propusemos a responder, ou seja, quais as principais estratégias de sucesso que levaram a CVC Operadora a tornar-se referência no mercado de viagens e turismo nacional e internacional, encontramos as respostas trazendo o conceito de estratégia de sucesso para aquelas estratégias que garantiram a sobrevivência, o crescimento e a competitividade da operadora, dissecadas nos seguintes constructos organizacionais: inovação, *marketing*, recursos humanos e competências e concorrência.

No campo da inovação, destacou-se a estratégia de *first mover*, diluída numa cultura de inovação sistemática em produtos e processos. Essa estratégia concedeu à CVC relevante vantagem competitiva no mercado, em diversos momentos de sua história.

No campo do *marketing*, destacaram-se as estratégias de diversificação do produto (alcançando vários segmentos de mercado), a estratégia de diversificação geográfica (alcançando todas as regiões do país, mas com acentuada concentração nas regiões Sudeste e Sul, por se tratarem de pólos emissores de turistas) e a estratégia de expansão e fortalecimento da marca, com altos investimentos em publicidade e propaganda (da ordem de 63 milhões de reais em 2011) e a utilização de vários canais de comunicação como TV, rádio, *internet* e material impresso.

No que diz respeito às estratégias de distribuição (praça no *mix* de *marketing*) da CVC, verificamos que as estratégias adotadas nesse aspecto do *marketing* da empresa estão concentradas na diversificação geográfica, incentivando a inauguração contínua de lojas exclusivas e o credenciamento de agências em todas as regiões do país. Esta é uma estratégia de crescimento essencialmente conservadora para o mercado de operadoras de turismo tradicionais, contudo, tem trazido bons resultados à operadora, que inovou ao abrir lojas em *shoppings centers*, hipermercados e postos de combustíveis. Ainda no

que se refere à distribuição de seus serviços, a CVC concilia sua estratégia clássica de expansão das lojas físicas com uma estratégia mais recente, da qual foi precursora no mercado brasileiro de viagens: a distribuição através de suas lojas virtuais, atualmente 10 em operação. Em pesquisa realizada pela operadora, verificou-se que 85% dos seus clientes se utilizam dessa ferramenta para consultar sobre seus produtos e preços.

No que tange aos recursos humanos no mercado de viagens e turismo, identificamos necessidades latentes por parte do novo perfil de demanda, exigindo um posicionamento comercial dos agentes de viagem voltado à prestação remunerada de consultoria, em detrimento da simples emissão de bilhetes aéreos e reserva de hospedagem. Essa nova perspectiva traz consigo a necessidade de maiores níveis de conhecimento e informação por parte da linha de frente das agências. Atenta a essas exigências do mercado, foi possível identificar uma estratégia de treinamento e capacitação continuada dos colaboradores da CVC, com investimento em novas tecnologias de educação à distância e parcerias com instituições de ensino superior.

Também destinamos uma seção para ressaltar a estratégia que, desde a fundação da CVC, vem garantindo seu crescimento e, em 2001, pode ter garantido sua sobrevivência no mercado: o foco no turismo interno, um posicionamento estratégico delicado nos anos 70 e 80, quando o turismo doméstico no Brasil apenas engatinhava, mas que se mostrou preponderante durante a crise do turismo mundial decorrente dos atentados terroristas em 11 de setembro de 2001. Com a queda vertiginosa das viagens internacionais, as principais concorrentes da CVC foram à falência, o mercado das operadoras de turismo tradicionais se tornou bem menos competitivo e, inversamente, favorável ao crescimento da CVC.

Em seguida, analisamos a relação da CVC com a concorrência e o mercado de modo geral, utilizando como base teórica o modelo das Cinco Forças de Michael Porter (1999). Como resultado, desenhamos o mercado de operadoras de viagem e turismo como apresentando baixas barreiras de entrada, pois, ainda que a CVC domine o mercado de “massas” nacional, há atalhos consideráveis para pequenas agências especializadas em nichos de mercado e para as agências de turismo virtual, que ganham cada vez mais expressão no mercado.

O poder de barganha dos clientes da CVC mostrou-se elevado, na medida em que os consumidores de viagens se tornam mais informados, possuem uma maior variedade de fornecedores à sua escolha e aumentam seu poder aquisitivo, permitindo um maior consumo de viagens ao ano. A CVC se defende dessas ameaças com estratégias de diversificação da demanda, expansão e fortalecimento da marca e lançamento contínuo de promoções e descontos.

Com relação ao poder de barganha dos fornecedores, consideramos que as operadoras de turismo, de um modo geral, vendem os mesmos produtos. Essa situação favorece o maior poder de barganha dos fornecedores. No entanto, a CVC combate esses efeitos com a adoção de estratégias de cooperação com fornecedores-chave e diversificação do portfólio de fornecedores.

Numa última análise sobre a rivalidade no mercado de operadoras de viagem, concluímos que a CVC ainda mantém uma posição confortável, sem concorrentes nacionais à altura, principalmente entre as operadoras tradicionais. No entanto, há a possibilidade de grandes operadoras de turismo internacionais, num futuro próximo, virem a competir com a CVC pelos consumidores brasileiros, uma vez que as economias norte-americana e européia continuam em crise e o mercado brasileiro acena com grandes oportunidades de crescimento. Há que se ressaltar, também, o vertiginoso crescimento das agências de viagens virtuais, competindo diretamente com as operadoras tradicionais, podendo fazer com que a CVC repense ou intensifique suas estratégias de sucesso.

Por fim, a história da operadora revelou que, a cada novo desafio que se apresente em sua trajetória de crescimento, haverá uma estratégia muitas vezes audaciosa e inovadora para levá-la ao sucesso. Acreditamos que as principais estratégias que levaram a CVC a tornar-se referência no mercado de viagens podem servir de modelo ou inspiração para o estudo de outros pesquisadores e para as estratégias de outras organizações que buscam a sobrevivência, o crescimento e a competitividade no turismo.

Como limites da nossa investigação, ponderamos a subjetividade presente em maior ou menor escala, em qualquer trabalho de cunho qualitativo, a escassez de dados

quantitativos para amparar os resultados da pesquisa e o alcance limitado dos resultados encontrados que, num primeiro momento, não poderiam ultrapassar a realidade da CVC como estudo de caso, tampouco a natureza do mercado de viagens e turismo.

Como sugestão para novos estudos, indicamos a investigação do papel do líder nas organizações de turismo, em especial a CVC, uma vez que seu líder e fundador foi o responsável pela maior parte das estratégias de sucesso da organização e sua figura empreendedora está intimamente relacionada ao crescimento da empresa. Nessa perspectiva, poderia se realizar um estudo comparativo entre o fundador da CVC, Guilherme Paulus, e o precursor da primeira agência de viagens de que se tem notícia, o inglês Thomas Cook, uma vez que há semelhanças na história de ambos e que suas respectivas empresas apresentam alto grau de afinidade.

O estudo do gerenciamento de sua rede de distribuição (a maior rede de distribuição de produtos turísticos do Brasil), uma investigação sobre os limites de crescimento da firma ou um aprofundamento sobre o posicionamento estratégico da operadora frente à entrada dos concorrentes virtuais, também são enfoques interessantes para o estudo da estratégia tendo a CVC como estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

- ANSELMO, E.; TOLEDO, G. Marketing estratégico: estratégias de crescimento e competitividade – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. VI SEMEAD. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2003.
- BAHL, M. **Perspectivas do turismo na sociedade pós-industrial**. 1. ed. São Paulo: Roca, 2003. 241 p.
- BARNEY, B. J. The Resource-based Theory of the Firm. **Organization Science**. v. 7, n. 5, Estados Unidos, 1996. p. 469.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac, 2001. 516 p.
- \_\_\_\_\_. **Política de Planejamento de Turismo no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Aleph, 2006. 208 p.
- \_\_\_\_\_. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2003. 208 p.
- BUSHIDO, N. **A arte da guerra: os treze capítulos originais/Sun Tzu**. Adaptação e tradução de Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007. 184 p.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007. 256 p.
- COOPER, C. **Turismo: princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.
- CVC Institucional. São Paulo: CVC, 2011. 49 slides: color.
- DIAS, R.; AGUIAR, M. R. **Fundamentos do turismo: conceitos, normas e definições**. 1. ed. Campinas, SP: Alínea, 2002. 287 p.
- EISENHARDT, K. M. Buinding Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n, 4, 1989. p. 532-550.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSRISSEON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 199 p.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do turismo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 226 p.

LUDKEVITCH, I. F. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo. 2005. 241 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e ALPERSTEDT, G. D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. In: Anais do 19º ENANPAD (1995:João Pessoa). **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.6, p. 310-327.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEIRELLES, A. M. ; GONÇALVES, C. A. . **Modelo de formação de estratégias - Uma visão conciliatória entre o subjetivismo e o objetivismo**. In: Fernando Coutinho Garcia; Luiz Carlos Honório. (Org.). Administração metodologia organizações e estratégia. 2 ed. Curitiba: Juruá Editora, 2007.

MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. London: Sage Publications, 1994.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudos da competitividade do turismo brasileiro**. Disponível em <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/O\\_SEGMENTO\\_DE\\_AGxNCIAS\\_E\\_OPERADORAS\\_DE\\_VIAGENS\\_E\\_TURISMO.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/O_SEGMENTO_DE_AGxNCIAS_E_OPERADORAS_DE_VIAGENS_E_TURISMO.pdf)> Acesso em 02/11/2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. (orgs.). **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MOORE, M. H. Managing of governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, 2002. pp. 183-204.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, vol. 69, n. 6, nov/dec, 1991. pp. 96-104.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Great Britain: Oxford Basil Blackwell, 1958. 272 p.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.  
\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J.B. **Strategies for change**: logical incrementalismo. Homewood: Irwin, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSCHMANN, D. V.. M. **Turismo no Brasil**: análise e tendências. Barueri: Manole, 2002. 165 p.

SCHLUTER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. Tradução de Tereza Jardini. São Paulo: Aleph, 2003. 192 p.

SCHREINER, Es. **Uma especulação sobre a internet no operador de turismo**: o caso CVC. 2004. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1984.

SELZNICK, P. **A liderança na organização** – uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972. 140 p.

RESENDE, T. **Ascensão social da população brasileira deve continuar, aponta FGV**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u717334.shtml> Acesso em: 02/11/2011.

TRIGO, L. G. G.; MOTTA, A. **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Roca, 2005. 934 p.

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. 1. ed. São Paulo: Aleph, 2001. 142 p.

TORRES, P. **Material Institucional: Cronologia CVC**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por nogueiradtna@hotmail.com em 5 ago. 2011.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, Curitiba, jan/abr, 2002. pp. 61-70.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, Estados Unidos, 1984. pp.171-180.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v.16, Estados Unidos, 1995. p.171-174.

WHITTINGTON, R.O que é estratégia. Tradução de Maria Lúcia Rosa e Martha Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAKON, A., LOCHRIDGE, R. Sucesso sustentado. In: STERN, C.; STALK JR, C. (orgs.). **Estratégia em perspectiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. pp. 345-350.

ZENGER, J. H; FOLKMAN, J. **Desenvolva sua Capacidade de Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 69 p.

## ANEXO I – CVC Institucional 2011

### CVC: A CADA VIAGEM, UMA HISTÓRIA PARA CONTAR



Do início de suas atividades em 1972, a empresa que organizava excursões rodoviárias para pequenos grupos vem se reinventando ao longo do tempo e mantém-se atenta com as necessidades e oportunidades de cada momento.

A empresa cresceu e solidificou-se ao investir na própria evolução. Sempre atenta aos anseios de seu público, lançou tendências e ampliou sua gama de produtos e serviços turísticos, a ponto de ser hoje a companhia de viagens líder na preferência dos consumidores brasileiros. Essa preferência faz da CVC a operadora com o maior número de fretamentos aéreos de todo o Brasil – 5 mil voos fretados em 2010, e a coloca também na posição de liderança no mercado latino-americano de turismo.

Aliás, a empresa sempre entendeu que para consolidar sua atuação junto ao público consumidor é fundamental inovar. Tanto que foi a primeira companhia a fretar aviões, a investir em um novo formato de distribuição de produtos turísticos no varejo, inaugurando o conceito de atendimento em shoppings e hipermercados, bem como a oferecer o parcelamento de viagens em 10 vezes sem juros e a desenvolver produtos turísticos que cabem no bolso do consumidor. Estas medidas refletem a forte preocupação e o firme comprometimento social da CVC em permitir que os brasileiros tenham, cada vez mais, acesso ao turismo.

Para que os consumidores possam planejar suas viagens, a CVC trabalha com uma tabela com mais de 12 meses de antecedência, que permite ao turista preparar de forma antecipada o roteiro desejado, entre os mais de 100 destinos que a empresa opera no mundo inteiro, por meio de 770 produtos nacionais e internacionais, em viagens aéreas, terrestres e marítimas.

Presente nos 27 estados brasileiros, hoje a CVC possui a maior rede de distribuição de produtos turísticos do País, constituída por mais de 700 lojas exclusivas e 8 mil agências de viagens credenciadas. A bandeira CVC também está presente em mercados internacionais, com filiais localizadas na Argentina e Uruguai, que operam com foco na assistência ao turista brasileiro em visita a esses países.

Sob o comando de seu fundador Guilherme Paulus, também presidente do Conselho de Administração, e de seu presidente Valter Patriani, a operadora CVC está entre as 10 maiores operadoras de viagens do mundo, e é hoje a maior das Américas.

Ao longo de 2010, a operadora embarcou 2,5 milhões de brasileiros para mais de 100 destinos turísticos do Brasil e do mundo, contra 2 milhões transportados em 2009. E isso é apenas o começo. Muitas oportunidades serão lançadas para fomentar ainda mais esta indústria no Brasil e exterior. No auge de sua maioridade, com 39 anos de experiência, a CVC vive seu melhor momento em consonância com o atual cenário vivenciado por toda a indústria brasileira de turismo, também em rota de crescimento acelerado com multiplicação de oportunidades para viajar e conduzir bons negócios. É neste âmbito, de antecipar-se ao desejo de seu público, permitir o acesso ao turismo, desenvolver regiões turísticas, gerar empregos e crescer junto com esta indústria que a CVC se fortalece e reforça sua importância no dia-a-dia da economia brasileira e sua magnitude no setor de turismo.

**Gerência de Comunicação Corporativa CVC**  
**Fones: 11 2123-2155 / 11 7820-9665**