

CENTRO PAULA SOUZA



Faculdade de Tecnologia de Americana

Tecnologia em Gestão Empresarial com ênfase em Marketing

JOCLENES EMILIO DIEHL

Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

Estratégias sustentáveis de empresas de turismo rodoviário

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia de Americana, para graduação no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial.

**Americana/SP
2011**

Faculdade de Tecnologia de Americana

Joclenes Emilio Diehl

**Estratégias sustentáveis de empresas de turismo
rodoviário**

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia de Americana, para graduação no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial.

Orientador: Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

**Americana – SP
2011**

JOCLENES EMILIO DIEHL

ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS DE EMPRESAS DE TURISMO RODOVIÁRIO

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo no curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana.

Banca Examinadora

Orientador: Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

Fundação Getúlio Vargas

Professor Convidado: Dr. Rafael Ferreira Alves

Universidade Metodista de Piracicaba

Professor Convidado: Maricê Léo Sartori Balducci

Fundação Getúlio Vargas

Americana, 28 de junho de 2011

A minha família.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha mãe Rosalina Diehl.

A minha irmã, Miriam.

Ao meu pai e gerente da DecDil Turismo, João Diehl.

A Caprioli e a gerente de turismo, Márcia Regina Fernandes.

Ao meu orientador, Carlos Augusto Amaral Moreira.

A todos os professores da Fatec e do técnico em Turismo.

O general que vence muitas batalhas faz muitos planos em seu campo antes de cada combate. O general que perde uma batalha não faz mais que poucos planos antecipadamente. Portanto, planejar bastante leva à vitória; pouco planejamento, à derrota. Mais derrotado ainda será o que não tiver planejamento algum! Quando se está atento a esse ponto é possível prever quem está destinado a vencer ou perder. (Sun Tzu, 2007)

Resumo

DIEHL, J. E. **Estratégias sustentáveis de empresas de turismo rodoviário**. Americana, 2011. 74 pag. Monografia, Faculdade de Tecnologia de Americana.

O objetivo deste trabalho é apresentar as estratégias de gestão adotadas por empresas de turismo rodoviário existentes no mercado, bem como analisar a sustentabilidade de algumas estratégias selecionadas em dois estudos de caso. A pesquisa inclui os conceitos de estratégias, revisão de algumas teorias, como as de Porter, e suas estratégias genéricas. As análises externa, interna, e SWOT, a visão baseada em mercados e em recursos, e a estratégia sustentável também foram abordados. Esta última é o foco do trabalho, em que se aplica a estratégia a uma análise da sustentabilidade da estratégia da empresa, tendo em vista que o recurso gerador da estratégia precisa ter algumas características para ser sustentável. A pesquisa inclui: o conceito de turismo, o produto turístico, a importância econômica do turismo, e as estratégias de turismo; a estrutura de uma empresa de turismo rodoviário, o macro-ambiente, e a visão baseada em mercados também são abordados no trabalho. Como não foram encontradas estratégias aplicadas à área de turismo rodoviário foi mostrado como as estratégias para o turismo em geral podem ser aplicadas às empresas de turismo rodoviário. A metodologia do trabalho constitui-se de revisão bibliográfica dos temas, e estudo de caso múltiplo, realizado com os gerentes de duas empresas, utilizando um roteiro de questões abertas, em profundidade e qualitativo. A pesquisa de campo mostrou como duas empresas atuam no mercado, e como fazem para se diferenciar dos concorrentes. A análise constatou que as empresas adotam estratégias de diferenciação, sendo os recursos humanos o diferencial competitivo, as quais, mesmo com sutis diferenças, as estratégias podem ser vistas como as mesmas. Os resultados da pesquisa indicam que as estratégias adotadas foram importantes para a longevidade dessas empresas, e sugere-se que mais pesquisas sejam feitas, focando concorrentes diretos.

Palavras-chave: Estratégias, Estratégia Sustentável, Turismo, Turismo Rodoviário, Visão Baseada em Recursos (RBV).

Abstract

DIEHL, J. E. **Sustainable Strategies of Tour Bus Companies**. Americana, 2011. 74 pag. Monography, Faculdade de Tecnologia de Americana.

The objective of this study is to present some of the management strategies adopted by a tour bus companies, as well as to analyze the sustainability of some strategies selected from two case studies. The study presents strategy concepts and reviews certain theories, such as Porter's (2004) generic strategies. This study also discusses external, internal and SWOT analyses, market and resource-based views, as well as sustainable strategies. The former is the focus of this work as the strategy generator resource needs to have some characteristics in order to be sustainable. The study also includes tourism, touristic product, the economic importance of tourism, and the strategies for tour bus companies. The structure of a tour bus company, its macro-environment, and the market based view are also described in this work. As the literature does not review any strategies applied to tour bus companies, we tried to demonstrate how the strategies for tourism companies in general can be applied to that area. The research methodology reviewed the concepts discussed above and a multiple case study, applied to the managers of two companies, using open-ended questionnaires. The field research showed how two companies work in the market, and how they do to differentiate among competitors. We made an analysis, in which both companies use differentiation strategies with human resources as a competitive advantage. The strategies are important to the longevity of these companies, and it was suggested the need for more studies focusing on direct competitors.

Key-words: Strategies, Sustainable Strategy, Tourism, Tour Bus Company, Resource Based View (RBV).

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - A genérica Cadeia de Valor.....	19
Figura 2 - Firm resources and sustained competitive advantage.....	25

LISTAS DE SIGLAS

4 Ps	Preço, Praça, Produto e Promoção
ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagem
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
Artesp	Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transportes do Estado de São Paulo
Aviep	Associação das Agências de Viagens Independentes do Interior do Estado de São Paulo
CD	Compact Disc
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
DVD	Digital Versatile Disc
Embratur	Instituto Brasileiro de Turismo
EMTU	Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos
GPS	Global Positioning System
IATA	International Air Transport Association
KM	Quilômetro
MBV	Market Based View
OMT	Organização Mundial do Turismo
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PFOA	Potencialidade, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
Procon	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
RBV	Resource Based View
RH	Recursos Humanos
SAS	Scandinavian Airlines System
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TI	Tecnologia da Informação
TV	Televisor
UEN	Unidade Estratégica de Negócios
USB	Universal Serial Bus
VHS	Vídeo Home System

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ESTRATÉGIA.....	15
2.1 Conceito de estratégia	15
2.1.1 Estratégia de liderança em custo	15
2.1.2 Estratégia de diferenciação.....	16
2.1.3 Estratégia de enfoque	16
2.2 Análise do ambiente interno.....	17
2.3 Análise do ambiente externo	19
2.4 A escolha da estratégia	21
2.5 Estratégia Sustentável.....	21
2.5.1 Ter valor	22
2.5.2 Raro	22
2.5.3 Imitabilidade imperfeita.....	22
2.5.4 Insubstituível	23
2.6 As visões usadas para formular estratégias. Como elas podem ser sustentáveis	23
2.7 Análise SWOT e as visões usadas	24
3 TURISMO	26
3.1 Conceito de turismo	26
3.2 O Produto Turístico	27
3.3 Importância econômica do turismo	27
3.4 Estratégias em Turismo.....	29
3.4.1 Colocar os clientes em primeiro lugar.....	30
3.4.2 Ser um líder em qualidade	31
3.4.3 Desenvolver inovações radicais	33

3.4.4	Reforçar a posição estratégica da empresa	34
3.5	Formas de agregar valor ao produto turístico	35
4	EMPRESAS DE TURISMO RODOVIÁRIO	37
4.1	Estrutura e características de uma empresa de turismo rodoviário.....	37
4.2	O mercado de empresas de turismo rodoviário	37
4.3	Ambiente externo das empresas de turismo rodoviário	38
4.3.1	Ambiente demográfico.....	38
4.3.2	Ambiente sócio-cultural	39
4.3.3	Ambiente tecnológico	39
4.3.4	Ameaça ao meio ambiente	40
4.3.5	Ambiente político legal	41
4.3.6	Ambiente econômico	41
4.4	A Visão baseada em Mercados no setor de turismo rodoviário.....	42
4.4.1	Os bens substitutos	42
4.4.2	Concorrentes.....	43
4.4.3	Entrantes	43
4.4.4	Poder de barganha dos fornecedores.....	44
4.4.5	Poder de barganha dos clientes.....	45
4.5	Visão Estratégica de Poon aplicada ao turismo rodoviário.....	45
4.5.1	Colocar os clientes em primeiro lugar.....	45
4.5.2	Ser um líder em qualidade	47
4.5.3	Desenvolver inovações radicais	48
4.5.4	Reforçar a posição estratégica da empresa	50
5	PESQUISA DE CAMPO.....	51
5.1	Metodologia da pesquisa de campo	51
5.2	A Viação Caprioli	51
5.2.1	Dados gerais	52

5.2.2 Histórico	53
5.2.3 Pesquisa de campo.....	57
5.3 A DecDil Turismo Ltda.	60
5.3.1 Dados gerais	60
5.3.2 Histórico	61
5.3.3 Pesquisa de campo.....	62
5.4 Análise das pesquisas	65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	73

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa pretende estudar o tema: estratégias sustentáveis para empresas de turismo rodoviário. Uma estratégia é o planejamento das ações que uma empresa tomará, a fim de alcançar algum objetivo. A estratégia empresarial visa a sua diferenciação dos concorrentes em sua área de atuação, que será percebida pelo cliente. Pode ser usada para: conquistar um determinado público alvo, buscar uma diferenciação no mercado, aumentar sua parcela de mercado, gerar vantagem competitiva, enfim, uma estratégia busca alguma maneira de melhorar a competitividade da empresa frente aos concorrentes. Dessa forma, é importante para uma empresa desenvolver estratégias. Porém, uma estratégia, que gere uma vantagem competitiva que não é só sua, não é rara ou é de fácil imitação, pode acabar não gerando os resultados esperados de uma vantagem competitiva, ao menos não a longo prazo.

Para isso, a estratégia deve ser sustentável, ou seja, buscar uma forma que o concorrente fique impossibilitado de copiá-la, a fim de explorá-la ao máximo. A empresa precisa buscar recursos ou competências únicas e de difícil imitabilidade ou aquisição por parte do concorrente, para desenvolver suas estratégias. De outra forma, o concorrente a copiaria, e ambas as empresas estariam empatadas, sem vantagem alguma, ao menos entre si.

A pesquisa foi aplicada no setor de turismo rodoviário. A evolução dos meios de comunicação e dos meios de transporte, assim como a conseqüente redução de custos, têm facilitado a promoção do turismo. Principalmente os meios de transporte estão cada vez mais rápidos e aconchegantes.

Essas facilidades fazem com que cada vez mais pessoas estejam interessadas em praticar o turismo. As pessoas não precisam ser extremamente afortunadas para praticar o turismo, possibilitando que as classes mais baixas também possam viajar. O Turismo está crescendo rapidamente no Brasil, gerando empregos e influenciando de muitas formas a economia. Mas, como muitas vezes acontece em mercados que sofrem um crescimento rápido, esta evolução pode ser desordenada e as empresas crescem desestruturadas. O turismo pode ter diversos impactos, positivos ou negativos, em várias áreas, como cultura, meio-ambiente, economia e sociedade envolvida.

O setor de turismo rodoviário, mais especificamente, também está passando por mudanças significativas. A opção do biodiesel está cada vez mais eminente, a ameaça da con-

corrência com um trem bala, e as sensíveis mudanças nas leis dos órgãos regulamentadores são alguns exemplos da dinâmica do mercado, que pode excluir as empresas que estejam menos preparadas, gerando desemprego; por outro lado, a ascensão e fidelização daquelas que se adaptarem mais facilmente, ressaltando a importância de se criar boas e flexíveis estratégias.

Um último impulsionador para o estudo do tema reside na força de impulsionar a economia que o turismo possui. Porém, os impactos econômicos do turismo precisam ter seus efeitos bem estudados, porque se não, o resultado pode ser catastrófico.

Então, o estudo irá identificar as teorias de sustentabilidade de estratégias aplicadas a empresas de turismo rodoviário existentes na teoria e as aplicadas ao mercado. Inclusive a produção científica na área, tanto de turismo quanto de empresas de turismo rodoviário, ainda não está muito desenvolvida. Lage e Milone (2000, p.298) afirmam “em se tratando da área específica do turismo, por ser um assunto novo, cujas raízes vêm se fortalecendo e se expandindo recentemente, ainda pouco se verifica uma tradição de métodos com o devido rigor científico das normas que precisam ser adotadas na preparação do assunto”.

Em relação ao turismo rodoviário, a lacuna é ainda maior. Esse modal tem muito menos publicações que transporte aéreo, por exemplo, então, para o desenvolvimento do trabalho foram usados livros sobre turismo, e depois buscou-se formas de aplicar as estratégias vistas para o campo de turismo rodoviário.

No segundo capítulo iniciamos o referencial teórico a estratégias, e a visão baseada em recursos, ou RBV.

No terceiro, está inserida toda a parte do turismo, com conceitos e as estratégias existentes na área.

O quarto mostra o que é uma empresa de turismo rodoviário, como é sua estrutura, ambientes, e formas de se aplicar as estratégias de turismo ao setor de turismo rodoviário.

No quinto estão os estudos de caso, que foram feitos com duas empresas, a apresentação das empresas, e a análise.

No sexto capítulo estão as considerações finais, e no sétimo a bibliografia utilizada.

2 ESTRATÉGIA

2.1 Conceito de estratégia

Estratégias são decisões tomadas pela administração da empresa em relação a como ela deve atuar para alcançar algum objetivo. Se ela pretende alcançar alguma coisa (como a visão da organização, por exemplo) precisa escolher um meio que facilite o seu percurso até lá. Essa primeira definição de como a empresa atuará pode ser considerada a estratégia.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) não há uma definição única sobre estratégias, há diversos pensamentos, que divergem em determinados pontos de sua estrutura e se deve ser concebida antes ou após os objetivos.

De acordo com Wright (2000,p.45) estratégia “são os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.”

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) estratégia é: “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.”

Já para J. Brian Quinn (in MINTZBERG & QUINN, 2001) “Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

Segundo Porter (2004), uma empresa pode se diferenciar em um mercado a partir de uma, ou mais, de três estratégias genéricas, que são:

2.1.1 Estratégia de liderança em custo

Uma empresa pode tentar reduzir seus custos a fim de ter o preço mais baixo praticado naquele mercado. Em um bem normal, quanto menor o preço, maior a demanda, e assim ela estaria apta a vender mais, principalmente para os consumidores que valorizam preço.

2.1.2 Estratégia de diferenciação

Um produto diferenciado pode ser mais atrativo a um cliente que o dos concorrentes em um mercado. As pessoas podem aceitar pagar mais por um produto que atenda uma necessidade real que o consumidor possui, e que os outros produtos daquele mercado não atendam. Dessa forma, uma empresa que diferencie pode vender mais, e/ou até ter um lucro maior por unidade vendida.

Produto diferenciado é um produto ou serviço que ofereça algum benefício complementar, que os outros produtos similares de um mercado não ofereçam.

2.1.3 Estratégia de enfoque

A última das estratégias genéricas se constitui em quando o empresário foca em um determinado público alvo. Vendo a complexidade, e conseqüente incapacidade, de atender bem todo o mercado, ele pode focar em apenas um público alvo, de forma que possa desenvolver o seu marketing mix (ou 4 Ps) para agradar aquele público.

As estratégias genéricas recebem esse nome, porque podem ser aplicadas a qualquer empresa, seja uma indústria ou uma prestadora de serviços com qualquer público alvo (WRIGHT, 2000, p.185).

As empresas que conseguem adotar e manter essas estratégias podem ter altos benefícios, como o de ser líder de mercado (e outras empresas com uma outra estratégia genérica poderá ser segundo ou terceiro naquele mesmo mercado), ou cobrar um preço mais alto, tendo um maior lucro, dependendo da estratégia adotada.

Portanto, uma empresa deve decidir-se por uma estratégia e implantá-la, porque se ela não decidir, e tentar implantar as características de mais de uma delas, ela não terá sucesso, segundo Porter (1998), porque ela não teria a vantagem plena de nenhuma das estratégias genéricas, não sendo reconhecida pelos consumidores como detentora daquelas caracte-

terísticas. Dessa forma, outras empresas poderiam alcançar as vantagens daquelas estratégias.

Partindo desse princípio, uma empresa que não tenha uma estratégia formal, pode acabar perdendo oportunidades de se fortalecer em relação a alguma outra empresa do mesmo mercado, ou outras empresas, talvez até menores ou menos antigas, caso essas preencham nichos de mercado (ou o mercado inteiro) que ela poderia ter ocupado caso tivesse uma estratégia direcionada para tal.

Sun Tzu (2007), em seu livro sobre guerras, mas que tem sido usado como guia no mundo dos negócios atualmente, há milhares de anos escreveu

O general que vence muitas batalhas faz muitos planos em seu campo antes de cada combate. O general que perde uma batalha não faz mais que poucos planos antecipadamente. Portanto, planejar bastante leva à vitória; pouco planejamento, à derrota. Mais derrotado ainda será o que não tiver planejamento algum! Quando se está atento a esse ponto é possível prever quem está destinado a vencer ou perder.

Para desenvolver uma estratégia, a empresa precisa saber como pode atuar. Como ela é diferente das outras, e o que pode fazer melhor, além de suas fraquezas. Então, ela precisa conhecer os seus recursos.

Boa parte dos recursos de uma empresa costuma ser acessível para os concorrentes, mas aqueles que não o são poderão ajudar a formar uma estratégia sustentável para a empresa, que será discutida adiante.

Para definir uma estratégia, a empresa deve olhar tanto para seu ambiente interno, quanto para o macro ambiente em que está incluída.

O estudo de suas qualidades cruzado com as necessidades do mercado, oferecerá as oportunidades e chance maior que a empresa terá de aproveitá-las com sucesso, isto é, com maior retorno sobre o investimento.

Definidas as oportunidades, a empresa poderá formular sua estratégia.

2.2 Análise do ambiente interno

Uma análise interna da empresa é necessária para que ela crie estratégias eficazes, e assim, de acordo com o mercado, encontrar os pontos onde possa atuar com previsível sucesso, e criar a estratégia.

A análise deverá levar em consideração os recursos da empresa. Wright (2000) cita três recursos, os recursos humanos, organizacionais e físicos. Recursos Humanos são as pessoas da organização. Todos os funcionários, desde o presidente até os operários, incluindo conhecimento, treinamento, experiência etc. Recursos organizacionais são os sistemas, processos, estratégias, marketing, P&D etc. Recursos físicos são as fábricas, máquinas, enfim, é o ativo permanente da empresa.

Hitt et al (2008) ainda inclui os recursos tecnológicos, que entra a parte do conhecimento da empresa, como patentes e marcas.

Os recursos podem ser divididos entre tangíveis e intangíveis. Tangíveis são visíveis e quantificáveis, como plantas industriais e máquinas. Já os intangíveis são um pouco mais complicado de mensurar, como conhecimento, experiência e valor de marca.

De acordo com Hitt (Idem) os recursos intangíveis são mais difíceis de serem copiados pela concorrência. Isso fica claro quando se tenta copiar uma garagem de ônibus, por exemplo. A principal dificuldade está no que tange a observar a empresa, mas, a partir do momento que se tenha uma idéia de sua disposição física, como ela ajuda a logística, as máquinas que são usadas, os computadores que dão suporte, se há alguma rede entre eles, a cópia fica relativamente fácil.

Porém, as relações entre os funcionários, o conhecimento deles, a experiência, o valor de marca, já são mais complicados de se copiar, porque não se consegue ter uma análise completa deles, tão pouco é clara a importância daquele recurso.

Para um recurso ser sustentável, é preciso que ele tenha uma série de características que serão vistas adiante, nesse capítulo.

Os recursos são importantes porque eles permitem que a empresa faça coisas de forma diferente que os outros, isto é, ela é capaz de fazer algo. As capacitações são muito úteis em uma análise. A empresa de turismo rodoviário deve saber se é capaz de fazer um transporte com um maior nível de serviço de alto valor agregado, ou se consegue fazer de forma mais econômica que as outras empresas, ou se tem facilidade em fazer o transporte

para um determinado destino etc. Essas também podem ser identificadas como competências essenciais.

A cadeia de valor também é uma análise essencial. Essa cadeia mostra as diversas atividades, básicas e de apoio, daquela empresa. As atividades básicas são as essenciais para o desenvolvimento do produto ou serviço. As de apoio facilitam e geram valor à produção, mas não estão diretamente relacionadas com seu desenvolvimento.

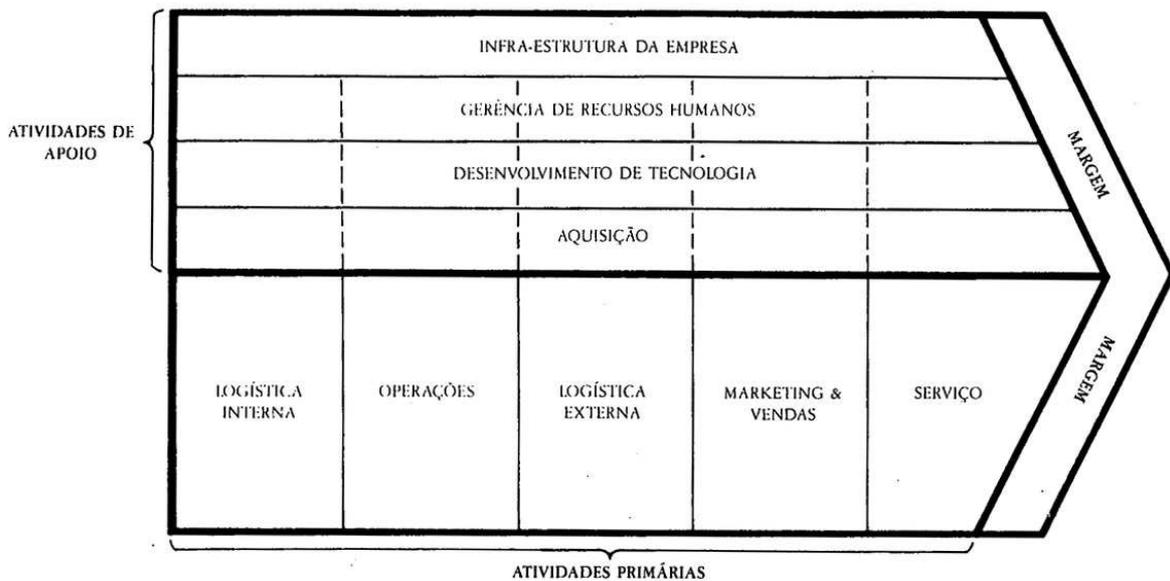


Figura 1 - A genérica Cadeia de Valor

Fonte - Adaptado de PORTER, M. Competitive Advantage, 1985, p. 37

Uma empresa deve identificar quais pontos da cadeia ela faz bem. Baseada nesses pontos ela cria sua estratégia.

Para saber quais pontos ela faz bem, ela precisa se comparar com um ou mais concorrentes do mercado.

2.3 Análise do ambiente externo

Uma análise do ambiente externo deve abordar desde o cliente que se pretende atender, até os fornecedores, passando pelos concorrentes, possíveis entrantes e bens substituídos.

Segundo Kotler (1980), há seis ambientes que uma empresa deve observar:

- Ambiente cultural: São os costumes e hábitos de uma determinada população;
- Ambiente demográfico: Informações como idade, sexo, renda;
- Ambiente econômico: São as políticas praticadas pelo governo, o índice geral de empregos, a inflação, o setor externo etc.;
- Ambiente político-legal: Este ambiente engloba as leis e as diretrizes, assim como as práticas que para a sociedade são vistas como aceitas;
- Ambiente natural: Matéria-prima, áreas de preservação ambiental, efeitos da natureza etc.;
- Ambiente tecnológico: As inovações tecnológicas que há no campo;

Porter (2004) sugere que se faça uma análise das cinco forças competitivas de um mercado. Essas forças são:

Poder de barganha do cliente, como ele atua, suas crenças e premissas, até quando o produto em questão será importante para ele etc.

Poder de barganha dos fornecedores, que envolve os fornecedores, localização, quanto a venda para a empresa em questão representa do faturamento total do fornecedor etc.

Os concorrentes são extremamente importantes na análise de um mercado, inclusive seu tamanho, força da marca, localização geográfica, parcela de mercado, estratégias, etc.

Os entrantes são empresas que podem entrar no mercado, na área de atuação de uma empresa, dividindo sua demanda. Ela pode ser uma nova empresa, uma empresa em outro local geográfico, até internacional ou ainda uma empresa que comece a produzir bens que ainda não produzia, ampliando sua atuação.

Os bens substitutos, que são os bens/serviços que fazem o mesmo benefício que o da empresa em questão para o consumidor. Nesse caso, o cliente consumirá ou um outro, sendo o substituto também um concorrente em potencial.

Também o governo tem forte importância numa análise macro ambiental, porque além de sua força político-legal, pode atuar como fornecedor ou cliente.

2.4 A escolha da estratégia

Caso a empresa se decida por adotar alguma estratégia genérica, ela deverá levar em consideração o ambiente interno. Essa análise abordará os recursos da empresa.

Se ela possui equipamentos mais econômicos, produção em escala, know-how bem desenvolvido dos funcionários etc., ela poderá escolher uma estratégia de liderança em custo.

Para a empresa escolher a estratégia de diferenciação, ela precisa ter algum aspecto que diferencie-a do resto do mercado, algo que seja único. Essa diferenciação pode ser a imagem da marca, design do produto, tecnologia, serviços ao cliente etc.

Por fim, para implantar uma estratégia de enfoque precisará atender melhor um grupo de clientes do que as outras empresa do mercado. Ela poderá, por exemplo, atender melhor uma região geográfica, por ter melhor acesso a ela, ou atender um nicho de clientes com necessidades especiais.

Porém, a estratégia escolhida pela empresa, pode deixar de funcionar (PORTER, 2004), devido a vários aspectos, como por exemplo, a tecnologia permitir que uma empresa ofereça produtos mais baratos que outra à qual antes tinha liderança por custo; ou ainda, uma mudança cultural pode fazer com que a diferenciação de um produto deixe de ser tão atraente, e o custo benefício não seja mais válido, em relação ao produto mais barato do mercado.

Exatamente por isso, as boas estratégias devem ser sustentáveis.

2.5 Estratégia Sustentável

Uma estratégia por si só não constitui uma vantagem para a empresa (PORTER, 1998). Ela precisa ser durável para que a empresa possa aproveitá-la. Caso uma estratégia esteja dando lucros acima do comum para uma empresa, os concorrentes irão tentar copiá-la. Portanto, a empresa detentora dessa estratégia deve impedir que um concorrente consiga adquiri-la.

Dessa forma, o que gerará uma vantagem para a empresa, e assim a possibilitará criar suas estratégias, deverá ser algo único da empresa para que gere lucros apenas para a própria detentora. Barney (1991) sugere que os recursos da empresa poderão gerar estratégias sustentáveis, afinal, eles são propriedades da empresa. Essa é a teoria, ou visão, baseada em recursos, ou RBV (*Resource Based View*).

Barney (1991) também diz que para um recurso de uma empresa se tornar uma vantagem competitiva, precisa ter quatro características:

2.5.1 Ter valor

O recurso precisa servir para alcançar algum objetivo ou gerar valor para algo. Se ele não tiver valor não gerará vantagem alguma.

2.5.2 Raro

Ele também precisa ser raro, porque se for comum, o concorrente o adquirirá, e ambas as empresas estarão empatadas, sem vantagem competitiva, pelo menos entre si.

2.5.3 Imitabilidade imperfeita

Mas além de raro, o recurso precisa ter uma imitabilidade imperfeita, se não o concorrente o copiaria, e novamente não haveria vantagem. Barney cita três características que podem fazer um recurso inimitável:

Condições históricas: Muito provavelmente as histórias das empresas de um mesmo mercado são diferentes. Se isso acontecer, uma delas poderá ter desenvolvido um recurso que as outras não tenham. Por elas não terem a mesma história, a segunda não será capaz de copiar a primeira, de forma que teria uma estratégia sustentável.

Ligação entre recurso e vantagem competitiva é ambígua: Caso uma empresa tenha um recurso que esteja gerando vantagem para si, mas a outra empresa não conseguir visualizar a importância daquele recurso, será uma vantagem competitiva sustentável, porque a empresa concorrente precisaria fazer uma pesquisa muito minuciosa para descobrir a importância daquele recurso. Partindo do pressuposto que é muito difícil fazer uma pesquisa minuciosa dentro da empresa concorrente, geraria a sustentabilidade da vantagem.

Socialmente complexo: A última fonte de imitabilidade imperfeita refere-se às relações sociais complexas, por exemplo a relação entre os gerentes, ou a forma que os funcionários são motivados. Esses aspectos são de difícil imitação pelos concorrentes.

Barney (1991) cita alguns exemplos: as relações interpessoais entre gerentes e a empresa; a cultura da empresa; a reputação de uma empresa entre os fornecedores ou entre os clientes. Barney (1991) ainda observa que nesses casos o recurso pode ser visto como a vantagem competitiva em si.

Por fim, Barney (1991) ainda explica que não inclui geradores de vantagem como recursos físicos ou tecnológicos, porque eles não são sustentáveis, isto é, podem ser adquiridos. Porém, em seu livro de 2007, Barney cita Tecnologia da Informação como uma vantagem competitiva que pode ser sustentável, indicando uma mudança na teoria.

2.5.4 Insubstituível

A última característica é aquele recurso não poder ser substituído facilmente. Se um recurso, gerador de vantagem competitiva, for raro, imperfeitamente imitável, mas pode ser substituído por algum recurso diferente, porém produza o mesmo efeito, a vantagem competitiva não é sustentável.

Então, se o recurso é valioso, raro e tem uma imitabilidade imperfeita, não substituível, a organização precisa usá-lo, para assim acabar alcançando uma vantagem competitiva plena. Caso ela não o usufrua, não faz sentido.

Com um recurso deste em mãos, a empresa, apoiada nele, poderá desenvolver suas estratégias sustentáveis.

2.6 As visões usadas para formular estratégias. Como elas podem ser sustentáveis

Segundo Porter (2004), a empresa precisa analisar o mercado em que está inserida antes de formular suas estratégias. Duas visões muito usadas para dar suporte ao formular as estratégias são:

- Visão Baseada no Mercado ou Modelo de Forças Competitivas
- Visão Baseada em Recursos

A primeira foi formulada por Michael Porter, ela junta cinco forças que devem ser analisadas antes de entrar num mercado ou formular uma estratégia.

Nesse tipo de visão de mercado, segundo Greenwald (2006), uma vantagem competitiva é uma barreira de entrada. E essas barreiras podem ser sustentáveis.

Já a segunda foi desenvolvida por Jay Barney (1991), ela foca o lado interno da empresa, isto é, os recursos que ela dispõe.

Nesse tipo de visão, a vantagem sustentável virá do recurso em si, a capacidade que aquele recurso tem de gerar uma vantagem e ser único, ninguém mais conseguir copiá-lo.

2.7 Análise SWOT e as visões usadas

Se formos fazer a análise da empresa pela clássica matriz SWOT, ou PFOA, a visão baseada em recursos será a parte interna, enquanto a visão baseada no mercado será a parte externa da empresa.

A matriz SWOT é formada pelas siglas em inglês de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma empresa. A matriz também pode ser aplicada a outros organismos, como um departamento, mercado, pessoa etc.

As Forças e Fraquezas de uma empresa são intrínsecas a ela, portanto usamos a RBV.

Já as oportunidades e ameaças são a relação da empresa com o mercado, isto é, o lado externo. Portanto deverá ser usada a MBV.

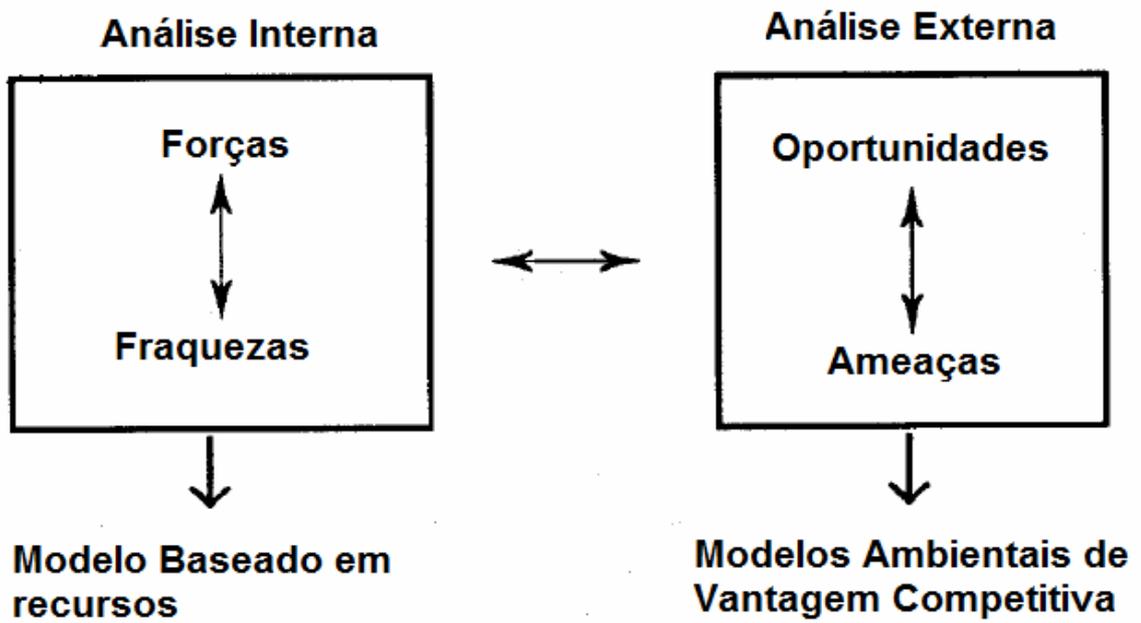


Figura 2 - Firm resources and sustained competitive advantage.
Fonte - Barney, J. 1991.

3 TURISMO

3.1 Conceito de turismo

A palavra turismo pode ser entendida como o substantivo que descreve a ação de visitar outros lugares, que não sejam o de moradia e trabalho cotidiano. A palavra vem do hebreu “*tur*” que significa viagem de exploração, ou de reconhecimento (TORRE, 2003). Ainda segundo La Torre (Idem), ela pode ter se adaptado para *tornare* na época do império romano, significando “viagem circular”

Essa palavra, assim como estratégia, e assim como muitas outras da área de humanas, não tem uma única definição, e tampouco um consenso, de forma que algumas podem se contradizer em alguns pontos. A seguir mostramos algumas definições:

Segundo a OMT turismo é uma “atividade realizada por qualquer indivíduo em um período superior a 24 horas e inferior a 1 ano, cujas motivações são diversas e utiliza-se de equipamentos do *trade turístico*.”

Segundo Hunziker e Krapt (1942, Apud LA TORRE, 2003): “turismo é o conjunto das relações e dos fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora de seu lugar de domicílio, desde que esse deslocamento e permanência não tenham como motivo atividade lucrativa”.

Já para Óscar de La Torre Padilla (Apud LA TORRE, 2003) “turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, se trasladam de seu lugar de residência habitual a outro, não exercendo atividade lucrativa ou remunerada e promovendo múltiplas inter-relações de caráter social, econômico e cultural”.

Já Beatriz Lages e Paulo Milone (2001) dizem que para muitos especialistas turismo:

São as viagens que distanciam mais de 50 milhas dos locais de residência. Outros especialistas, ao conceituar turismo, exigem que os viajantes permaneçam mais de 24 horas nos locais visitados. Algumas definições mais tradicionais incluem somente viagens de férias e de outras motivações como, por exemplo: de estudo, de eventos, de esportes, de saúde, de religião,

de compras, de visita a amigos e parentes etc. Alguns incluem, outras não, as viagens de negócios como turismo. (LAGES, B., MILONE, P. 2001)

E ainda incluem que “qualquer que seja o motivo da viagem, sob o enfoque econômico, mesmo que o indivíduo que viaja para um país ou região venha exercer um trabalho remunerado, ainda assim será definido como turismo.”

Para Methieson e Wall (Apud LAGE & MILONE, 2001)

Turismo pode ser considerado, de forma ampla como o movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos a seus lugares de trabalho e moradia; as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destinos, incluindo os negócios realizados; e as facilidades, os equipamentos e os serviços criados, decorrentes das necessidades dos viajantes. (LAGES, B., MILONE, P. 2001)

3.2 O Produto Turístico

O produto turístico são os serviços e bens que o turista consumirá durante sua viagem. Nele está incluso o agenciamento, o transporte, a hospedagem, alimentação, *souvenirs*, entretenimento etc.

A qualidade do produto turístico como um todo está diretamente relacionado com a satisfação do consumidor final. O serviço mal prestado por um dos envolvidos pode vir a tirar a satisfação do gozo de todas as férias de um turista, independente da excelência do serviço prestado pelos outros envolvidos. Daí tem-se a importância dos agentes de turismo participarem constantemente de treinamentos e desenvolverem campanhas para conscientização das comunidades e pessoas relacionadas com o turismo.

3.3 Importância econômica do turismo

O turismo é uma das atividades que mais cresce ultimamente. É uma área bastante interessante, porque ela pode gerar ascensão econômica de locais pobres e afastados. Tem um grande potencial de gerar empregos, e sempre gera benefícios indiretos (como o comércio local, que terá mais dinheiro circulando). Mas os efeitos podem ser até mais negativos que positivos, às vezes.

As empresas de turismo rodoviário normalmente surgem e crescem a partir da demanda da comunidade local para sair daquele lugar, isto é, praticar o turismo. Nesse processo ele impacta positivamente e negativamente ambas as comunidades.

O turismo gera uma grande quantidade de empregos diretos e indiretos. Esses empregos costumam ser com mão de obra semi-especializada (LAGE E MILONE, 2001), como motoristas com Carteira Nacional de Habilitação - categoria D, gerando qualidade de vida e desenvolvimento nas comunidades receptoras. Sem contar nos empregos na comunidade emissiva, como agentes de viagens e guias de turismo.

Quando o turismo começa a surgir, segundo Lage e Milone (2001) pode haver uma migração dos trabalhadores do campo para trabalhar nas construções das instalações turísticas, devido aos maiores salários. Essa mão de obra será muito aproveitada na época das construções, porém, quando o local começar a funcionar essa mão de obra pode ser dispensada, usando menos trabalhadores, ou usando mais mão de obra feminina nesse momento, gerando o desemprego daqueles que estavam empregados antes do turismo surgir naquela localidade.

O turismo também pode ajudar em relação a distribuição de rendas. Turistas com grande poder aquisitivo podem visitar comunidades mais pobres, gerando empregos e desenvolvimento lá.

Portanto, o turismo é um forte fator de desenvolvimento econômico, pois ele tem a capacidade de gerar uma variedade de negócios, aproveitando o que o local já possui, como cultura e costumes, belezas naturais, entre outros.

O perigo aqui se refere a dependência que a economia pode desenvolver em relação ao turismo. O governo, por exemplo, pode investir em estradas e melhorias para os turistas, e não investir em áreas ainda mais importantes como a educação e a saúde. Têm-se essas como mais importantes porque, mesmo que o turismo seja o maior negócio no local, as pessoas são dependentes da saúde para trabalhar, e os colaboradores do futuro frequentemente têm sua qualidade vinculada a qualidade da educação.

O turismo pode servir para a manutenção da cultura de um local ou de seu meio ambiente. Quando esses são os atrativos, eles são valorizados e divulgados. As pessoas vêm de longe e pagam para ver aqueles atrativos, então eles têm que serem preservados. Muitas vezes, se não fosse o turismo, um ambiente poderia ser destruído para a construção de uma indústria, ou uma cultura poderia ser esquecida, pois ela não é mais vivenciada pelos mora-

dores daquela região. Nesse caso, enquanto houver emissão de turistas para esses atrativos, haverá verba e interesse para sua manutenção.

Porém, aqui também encontramos uma ameaça. Se os responsáveis pelo turismo não controlarem a demanda, um ambiente natural poderá ser totalmente destruído, porque costumam ser biomas frágeis. Erosão, destruição de plantas, perturbação de animais, poluição são alguns dos efeitos que podem gerar envio de massas muito grandes e frequentes.

Quando são feitas viagens culturais, cada local possui uma cultura popular que chamou a atenção dos visitantes. Mas ela é passível de se adaptar ao desejo do turista, virando uma cultura pop, o que de um ponto de vista antropológico, não é bom. Nem para as origens daquela comunidade.

Em ambos os casos, tanto da destruição do meio ambiente quanto da banalização da cultura, vai chegar um momento que o que era um atrativo interessante não será mais. E, pior ainda, será se o local tiver gerado uma dependência do turismo.

Outra ameaça ao turismo é em relação a comunidade receptora. Esta figura é muito importante, porque ela entrará em contato direto com o turista. Se ela se sentir incomodada com o turismo, devido a fatores como poluição, poluição sonora, quantidade de pessoas, inflação, congestionamento, ela pode adotar uma postura contra o turista, o que não seria nada bom para o desenvolvimento do turismo local, e para os agentes emissores de turistas. Mas se o cidadão local se sentir beneficiado com o turismo, ele tende a agir mais cordialmente. Para isso, ele precisa ver melhorias como infra estrutura, que as pessoas da cidade são empregadas no turismo etc.

De acordo com Griswold (2009), há uma tendência de que os países desenvolvidos passem a terceirizar a produção de manufaturados enquanto focam a produção de serviços. O turismo, sendo um serviço também, poderia gerar empregos e riquezas enquanto a produção de manufaturados, necessários para a sobrevivência da espécie humana, sejam produzidos por países com um custo menor que o nosso.

3.4 Estratégias em Turismo

Poon (1993) afirma que as estratégias de Porter não se aplicam ao mercado de turismo, porque seriam muito fáceis de copiar, devido a suas características. Acrescenta que o

mercado deve se atentar aos seguintes pontos chave: 1) Orientação ao serviço da indústria e a necessidade dela focar em qualidade e desenvolvimento de recursos humanos; 2) A sofisticação dos clientes de turismo e viagens, os quais requerem que os produtores os coloquem sempre em primeiro lugar; 3) A difusão da TI na área a qual altera os padrões conhecidos e força as empresas a se reposicionarem estrategicamente; e 4) A transformação radical que o mercado de turismo e viagens tem passado que demanda inovação contínua para sucesso competitivo.

Ao invés das estratégias genéricas de Porter, então, Poon sugere que as empresas adotem uma das seguintes estratégias:

3.4.1 Colocar os clientes em primeiro lugar

Ainda segundo Poon (Ibidem) há três formas de colocar os clientes em primeiro lugar, que são: ligar marketing com o desenvolvimento de produtos, satisfazer o consumidor e desenvolver uma aproximação holística.

3.4.1.1 Ligar marketing com o desenvolvimento de serviços

Os empresários do setor precisam saber o que os clientes querem, antes de fazerem o seu negócio, e desenvolver seus produtos baseados nas necessidades e desejos dos clientes, de acordo com suas preferências culturais e econômicas. Para isso é necessário conhecer o cliente, e ofertar o que, como e na época que ele quiser. Criar pacotes e pôr à venda, sem analisar, é uma prática errada. No mercado atual, devido a facilidade do consumidor se expressar, e de órgãos como Procon, não há espaço para empresas que enganam seus clientes. As empresas idôneas acabam tendo sua marca reconhecida e valorizada.

3.4.1.2 Satisfazer o consumidor

O turista tem uma necessidade ou um desejo, que pode ser: conhecer novos lugares, aprender, aventurar-se, praticar um esporte etc., então as empresas precisam identificar o que ele quer, e o satisfaz com os produtos ou serviços que desejar.

Os prestadores de serviços turísticos devem estar prontos para serem cordiais e prestativos aos diversos públicos, que não devem ser tratados de forma genérica, e sim de forma personalizada. Para isso, as empresas podem adaptar-se ao estilo de vida dos turistas, segmentar o mercado, prover serviços customizados, ou agregar alto valor aos serviços.

3.4.1.3 Desenvolver uma aproximação holística para as férias

Para uma execução ideal do serviço, seria necessária uma experiência completamente prazerosa para o turista. Então, as empresas não devem atender apenas o esperado pelos clientes, como uma cama aconchegante em um hotel, uma piscina limpa ou o ônibus que leve e traga em segurança. Toda a experiência do turista deve ser agradável e prazerosa.

A comunidade deve ser acolhedora, a cidade limpa, os funcionários cordiais, os atrativos em bom estado de conservação, os turistas não devem ter problemas com forma de pagamento, acomodações, atitudes de discriminação etc. As prestadoras de serviços turísticos podem ajudar a melhorar a imagem das cidades as quais prestam serviços, caso o destino seja feio, atrativos abandonados ou mal conservados, sujo, poluído, perigoso, as pessoas não irão para esse destino, mesmo que lá tenha o melhor hotel, ou pudessem usar o serviço da melhor transportadora do mundo. A administração de uma cidade cabe ao setor público, porém, muitas vezes ele não consegue manter uma estrutura turística adequada. A empresa deve se preocupar com a qualidade dos seus parceiros do ramo também.

3.4.2 Ser um líder em qualidade

Para a empresa ser líder em qualidade ela precisa descobrir o que ela faz muito bem, e se apoiar nisso para ser seu diferencial, trabalhando para ser sempre líder naquilo, não permitindo que os concorrentes alcancem o seu nível de qualidade, e sendo sinônimo de tal atributo para o mercado. Poon (Ibidem) sugere os seguintes focos em qualidade:

3.4.2.1 Desenvolver recursos humanos

Os recursos humanos são um fator importantíssimo de sucesso em qualquer mercado, e ainda mais no turismo, em que o contato entre as pessoas é muito próximo. Além de serem altamente capacitados no seu trabalho, os colaboradores precisam ser simpáticos, agradáveis e, sempre, respeitar o turista. Para isso eles precisam ser treinados para atender bem o cliente, e fazerem diversos trabalhos que este poderá requerer, agregando valor e a já citada flexibilidade. Uma empresa precisa criar formas de recrutamento e seleção em que consiga identificar quem são os profissionais que seriam uma vantagem para a empresa.

Para ter vantagem, as empresas podem investir em treinamento e educação dos funcionários constantemente. Outra forma, porém complementar, é como os funcionários são motivados, liderados e compensados. Isso pode trazer ganhos substanciais para qualquer empresa. O turismo é caracterizado pelo imediatismo, dinâmica e descontração frequentemente encontrados nos clientes. As companhias devem criar mecanismos de bonificação e premiação aos funcionários que, além de justo, gere motivação.

3.4.2.2 Otimizar processos continuamente

A empresa pode otimizar constantemente, estar sempre buscando formas de fazer as coisas de um jeito melhor e mais inteligente. Ela pode dar *Empower* aos seus funcionários, por exemplo, quando se dá poder de decisão a um colaborador. Ele é útil porque torna as coisas mais simples, rápidas, e delega poder às pessoas que realmente enfrentam e conhecem os problemas. Jan Carlzon (2005) chama esses momentos de decisão de “hora da verdade”. Ele aconselha que as empresas preparem e encorajem seus funcionários a decidir, como forma de melhorar os processos, agradar aos clientes e gerar velocidade na execução dos serviços. Ele atribui a isso a retomada do lucro da SAS, uma empresa aérea escandinava, que ele foi presidente entre o começo dos anos 80 até meados dos anos 90.

3.4.2.3 Usar tecnologia criativamente

A tecnologia é uma potente geradora de vantagens, porém é passível de cópia ou aquisição, então deve ser usada de forma criativa, para solucionar problemas ou otimizar processos de formas novas, ainda não exploradas. Poon (Ibidem) cita as empresas que usam a tecnologia para reduzir custos com mão de obra, substituindo os funcionários por sistemas e máquinas como um exemplo negativo. Poon sugere que as empresas, ao implantarem sistemas que fazem o papel do funcionário, desloquem esse para desenvolver serviços complementares de alta tangibilidade em prol do bem estar do cliente.

Portanto, todos os investimentos tecnológicos devem focar as necessidades da empresa e dos clientes. Se a empresa adquirir, por exemplo, um software, sem pesquisar antes suas reais necessidades, sofre um tremendo risco desse investimento não sanar todos ou parte de seus problemas.

3.4.3 Desenvolver inovações radicais

Segundo Poon (Ibidem) outra estratégia válida para o mercado é investir em inovações radicais. Uma estratégia se refere a acreditar nas idéias traçadas, e aplicá-las sem receio, a fim de sair na frente dos concorrentes naquilo que poderá vir a ser uma tendência.

3.4.3.1 Não ter medo de novas idéias

Poon (Ibidem) diz que uma empresa de turismo pode ser a primeira a explorar novos mercados, prover novos serviços, desenvolver novos processos, adotar novas práticas gerenciais e organizacionais e atuar em novos destinos, gerando assim uma vantagem para si.

Caso o concorrentes seja o primeiro a inovar, a empresa pode copiar a estratégia do concorrente e buscar formas de otimizar. Com isso, ela não estaria mais atrás do concorrente e poderia até superar a vantagem dele, de ter feito o primeiro movimento no mercado.

3.4.3.2 Nunca parar de aprender

Já foi falado da importância do aprendizado e das informações para uma empresa ser competitiva. Uma das formas de aprender é com os clientes, porque agradá-los é o objetivo de toda empresa. O concorrente é outra forma de aprendizado, porque é um organismo dinâmico que arrisca (ou deixa de arriscar) novos movimentos, que podem ser contra atacados e copiados, se necessário. A última fonte são os funcionários, independentemente do cargo e formação, que possuem conhecimentos únicos que bem utilizados são vitais para o desenvolvimento da empresa. A experiência e educação formal devem ser incentivadas a ser compartilhadas e expandidas por toda a organização, a fim de que com isso, erros já cometidos sejam evitados, melhores formas de desempenhar processos e solucionar problemas sejam conhecidas e cada colaborador se prepare melhor para seu trabalho.

3.4.3.3 Desenvolver capacidade para inovar continuamente

Para inovar, as empresas precisam ter estruturas que facilitem e incentivem a inovação. Como serão os funcionários, de diversos cargos e níveis hierárquicos que conceberão as idéias, é importante que haja uma política a fim de compensar as boas inovações.

Muitas empresas possuem estruturas hierárquicas ou físicas rígidas que atrapalham a inovação. Para evitar que inovações sejam desperdiçadas, a companhia deve ser flexível e se adaptar às mudanças. A comunicação entre os níveis hierárquicos também deve ser facilitada, e as inovações podem ser implantados, mesmo sem certeza de acerto.

3.4.4 Reforçar a posição estratégica da empresa

A última estratégia que Poon (Ibidem) sugere para as empresas de turismo é reforçar a posição estratégica. Para isso, uma empresa pode buscar uma posição de vantagem na cadeia de valor, integrar diagonalmente e influenciar o ambiente competitivo.

3.4.4.1 Buscar uma posição de vantagem na cadeia de valor

Uma empresa precisaria poder encontrar campos da cadeia de valor, mostrada no capítulo 2, para desenvolver-se e atrair clientes que valorizam aquela característica. Segundo Poon (Idem) uma empresa de turismo pode, ainda, influenciar o processo de criação de riquezas, controlando clientes e informações. Uma outra estratégia consiste em criar alianças com outras empresas parceiras do setor.

3.4.4.2 Integrar diagonalmente

Integrar diagonalmente consiste em comprar (ou ser comprado) empresas clientes ou fornecedores. Com isso a empresa pode conseguir sinergia de produção, adquirir um cliente importante e/ou aumentar seu *core business*. Segundo Poon (Ibidem), as empresas podem criar sinergias de produção, ou participarem de redes de informação que gerem riqueza.

3.4.4.3 Influenciar o ambiente competitivo

Para a segurança das empresas do setor é necessário se proteger de entrantes. Poon (Ibidem) sugere desenvolver funcionários de primeira classe, desenvolver lealdade com os clientes e colaboradores e construir relacionamento com fornecedores de longa data.

Uma empresa, ao desenvolver funcionários de primeira classe terá uma proteção. Funcionários de primeira classe agregam mais valor que um oportunista inexperiente. Clientes e colaboradores leais, que já estão acostumados, custam a mudar.

Por fim, o relacionamento com os fornecedores pode gerar benefícios financeiros, ou outros, como facilidade de pagamento ou até exclusividade.

3.5 Formas de agregar valor ao produto turístico

Pozo (2008) diz que as características que mais se destacam no mercado de turismo são:

- Apoio físico

Apoio físico são os recursos capitais como ônibus, avião e hotel. Eles gerarão valor para o cliente quando forem confortáveis, tiverem um motor com potência suficiente para uma boa viagem, ter suficiente espaço entre os bancos etc.

- Confiança

A confiança é quanto as pessoas acreditam na empresa e em seus funcionários, de forma que eles não tenham medo de viajar com ela, medo do pagamento, de depositar seus bens nos armários etc.

- Segurança

Segurança constitui-se pela capacidade da empresa de prevenir acidentes. Uma empresa de turismo rodoviário, aqui, deve investir bastante em manutenção preventiva, estado dos pneus, treinamento dos motoristas etc.

- Empatia

Um ponto importantíssimo, mais do que na maioria dos outros mercados, é a empatia no turismo. Motoristas, guias de turismo, recepcionistas, camareiros etc., precisam causar uma boa impressão ao turista. Voltando ao sonho do turista, quando esse tem seu desejo atendido, ele não esquecerá aquela empresa, e contará para todos. Porém, quando este for mal atendido, isso poderá prejudicar sua viagem toda, arruinando assim a viagem que era um sonho para ele. Esse cliente dificilmente será recuperado.

- Capacidade

Por fim, uma característica das empresas de turismo com um bom nível de atendimento é ter capacidade para comportar os clientes, isto é, ter locais disponíveis, espaço físico o suficiente, não faltar recursos, pessoas para atender etc.

4 EMPRESAS DE TURISMO RODOVIÁRIO

4.1 Estrutura e características de uma empresa de turismo rodoviário

Empresas de turismo rodoviário prestam serviços de transporte de passageiros através de veículos coletivos, que podem ser ônibus, microônibus ou vans. Normalmente elas trabalham com dois tipos de serviços:

Transportes regulares para empresas ou outras instituições, neste tipo uma empresa contrata a transportadora para coletar os funcionários antes do início do expediente, e devolvê-los a suas respectivas residências, após o expediente. Frequentemente, esse tipo de serviço acontece nos dias úteis.

E para turismo, no qual um excursionista ou uma agência de turismo contrata a empresa para uma viagem ou excursão para turismo, que pode ter os mais diversos fins, destinos, durações e distâncias. O turismo que visa o lazer acontece principalmente nos meses de férias, julho, dezembro e fevereiro, também conhecido como alta temporada. A baixa temporada constitui justamente todo o resto do ano.

Os funcionários básicos que uma empresa de turismo rodoviário precisa ter são: motoristas, mecânicos e administradores. Empresas maiores também podem ter secretários, funileiros, eletricitas, faxineiros etc., enquanto as menores podem terceirizar ou atribuir mais de uma função para o mesmo profissional.

4.2 O mercado de empresas de turismo rodoviário

O mercado de turismo rodoviário exige algumas barreiras para se entrar legalmente. Ele exige um elevado capital inicial, pois ônibus são relativamente caros. Além disso, as certificações obrigatórias exigem adaptações e manutenções também de altos custos. Porém, oportunistas menores, com veículos mais baratos, como ônibus antigos, ou vans, podem entrar no mercado ilicitamente, formando concorrência às empresas instaladas.

A principal barreira de entrada é o capital necessário para se estruturar a empresa, principalmente ônibus, que são o principal recurso que a empresa necessitará. Além deste, o valor de se estruturar uma garagem, e a mão de obra especializada, como motoristas com CNH D, mecânicos e outros profissionais.

As empresas de turismo rodoviário são fiscalizadas por diversos órgãos, de autarquia regional, estadual e nacional. Eles põem barreiras de entrada e manutenção no mercado. Esses órgãos criam exigências para as empresas funcionarem legalmente, que podem abordar ano do veículo, conservação do veículo, quantidade de veículos, se faz manutenção periódica etc. As certificações são obrigatórias para trafegar em determinada região.

Porém, algumas empresas ignoram essa obrigatoriedade e prestam o serviço sem essa certificação. Ficando à deriva de multas, apreensões e até que a garagem seja embargada.

4.3 Ambiente externo das empresas de turismo rodoviário

4.3.1 Ambiente demográfico

O crescimento da população da região em que a empresa atua reflete em uma oportunidade de crescimento, uma vez que mais pessoas significa que há uma maior quantidade de possíveis turistas. A maior população deve atrair o investimento de empresas devido a mão de obra disponível e o grande mercado consumidor em que se encontra, sendo mais possíveis consumidores de turismo.

A alta população, o crédito fácil, entre outros, têm incentivado a compra de automóveis que estão gerando congestionamento. Ônibus é uma forma de reduzir tal problema, porque um ônibus equivale a dez carros ou vinte e cinco motos, em lotação máxima.

Quando os atrativos do local de vivência estão lotados a pessoa busca descobrir outros lugares. Enquanto muitas pessoas em um destino turístico gera restrições para a entrada de novos turistas. Vice-versa também é válido.

4.3.2 Ambiente sócio-cultural

A cultura da sociedade vem mudando a fim de praticar mais turismo, o que influencia as demandas das empresas. Hoje as pessoas demonstram uma maior vontade de conhecer novos lugares, culturas e ter novas experiências.

O tipo de turismo que mais cresce é o ecoturismo. Devido às mudanças que o mundo está enfrentando por causa dos problemas ambientais, as pessoas buscam estar mais próximas da natureza, e conhecer o que poderão não conhecer (como animais em extinção ou recifes de praias). O Brasil, devido a suas qualidades naturais, possui muitos locais, efetivos ou potências, para a prática dessa modalidade de turismo. Distâncias curtas e médias normalmente requerem ônibus nas excursões e viagens, demandando o serviço das empresas de turismo rodoviário.

Outra modalidade que cresce bastante é o turismo cultural, e o Brasil também é um produtor efetivo e potencial desse tipo de turismo, devido as diversas etnias que povoam toda a extensão do país, e a cultura que cada uma trouxe. Tudo isso, assim como no exemplo anterior, influencia a demanda das empresas em questão.

As viagens de negócios ou didáticas também têm crescido consideravelmente.

4.3.3 Ambiente tecnológico

A tecnologia está ajudando as empresas de turismo rodoviário das seguintes formas:

- Se tornar mais competitiva:

Controle e facilidade de manutenção. Como, por exemplo, rodoares, para manter os pneus calibrados, máquinas hidráulicas para apertar parafusos e tacógrafos eletrônicos, que aumentam a precisão. Todas essas foram importantes inovações. Espera-se o momento em que computadores de bordo sejam barateados, o que aumentaria ainda mais o controle.

Softwares e hardwares melhores intensificam o trabalho, gastando menos energia elétrica, e tomando menos tempo dos funcionários. Sistemas de informação vêm melhorando a rotina dos colaboradores.

- Novas formas de entretenimento e conforto

Podemos acompanhar o desenvolvimento do som ambiente para os veículos: Começou com o rádio, aí surgiram os tocadores de fitas cassete, passaram para os *CD players*, e hoje em dia, tocadores com entradas USB permitem que *pen drives*, com capacidade para milhares de músicas possam ser usados.

Caminho semelhante é visto na TV. Antes eram as fitas VHS, que foram substituídas por DVD, e hoje já tem recursos como Karakê.

A tecnologia também trouxe microfone, ar-condicionado, luz de leitura, bancos reclináveis e *Wifi*.

- Reduzir custos

A tecnologia também elimina desperdícios de água com bicos de mangueira e jatos de água.

Na hora de abastecer, as bombas modernas contam com um sensor de tanque completo, que impede que combustível vaze, ou que um funcionário tenha que ficar acompanhando o trabalho de abastecimento.

- Comunicação

O mundo hoje faz muitos negócios *online*, e essa facilidade facilita o acesso do cliente até a empresa, através do site de uma companhia.

4.3.4 Ameaça ao meio ambiente

Os custos de uma empresa dependem muito da matéria prima disponível, como petróleo, borracha (para pneus etc.).

O aumento no preço do petróleo torna as viagens a carro mais caro, então as pessoas devem viajar mais de ônibus, já que o alto valor do combustível é rateado no transporte coletivo.

Apesar da força que o ecoturismo tem ganhado, alguns locais estão ameaçados, como novos locais para a prática de ecoturismo também pode surgir, ou desaparecer como a gru-

ta Dainese ou a praia Azul em Americana, que já há algum tempo perderam a capacidade de atrair turistas (devido ao impacto por empresas, turistas e a má manutenção pública).

Alguns destinos, em que a superlotação estava atrapalhando o meio ambiente, tiveram a entrada de turistas proibida ou burocratizada, além de se tornarem mais caras. Por exemplo, praias com corais. O pisoteamento dos corais pelos turistas destrói as plantas marinhas, de forma que a única forma de evitar a destruição do bioma, ou o que sobrou dele, era proibir a turismo em massa para essas destinações.

Viagens para pescaria são proibidas em rios de água doce na época da piracema.

4.3.5 Ambiente político legal

Os órgãos fiscalizadores do serviço, citados no capítulo 4. A regulamentação do local de trabalho também tem importantes aspectos. Por exemplo, a garagem não pode ser construída em bairro de residências, não pode estar próximo a algum local de preservação ambiental, precisa separar o óleo da água que irá ao esgoto, ruas que são proibido estacionar ao redor da garagem pode influenciar a logística da empresa etc.

Leis antipoluição estão exigindo que os veículos tenham sua vida útil encurtada, e passem frequentemente por manutenções para evitar que motores desregulados, ou com peças surradas emitam gás carbono em excesso.

Leis do trabalho influenciarão o custo de funcionamento e satisfação dos funcionários.

4.3.6 Ambiente econômico

Um maior poder aquisitivo em uma região significa um aumento de demanda para o turismo, que é um bem normal. Também o aumento da renda aumenta o consumo, que gerará o aumento da produção, que gerará empregos e aberturas de empresas, aumentando ainda mais o poder aquisitivo e a disposição a viajar.

A Política Comercial, que cuida da parte de Importação/exportação, influencia a disponibilidade e preço de peças de ônibus, acessórios, produtos e commodities para a fabricação de ônibus e peças.

A importação pode ainda fechar empresas locais, como fornecedoras da companhia. Por outro lado, a exportação pode aumentar a demanda por força de trabalho, o que gera empregos. Se o fornecedor começar a vender para outros mercados, aumentará o preço praticado no mercado doméstico.

Quando o país começa a importar mais, o nível geral de preços tende a cair, o que aumenta o poder de compra do cliente, que tende a gastar mais com bens comuns, como o turismo.

Já a política monetária, que é política praticada pelo Banco Central, muda a taxa de juros fixada, o que influencia o poder de compra da empresa, a partir de financiamentos. Também os clientes podem viajar mais ou menos financiados.

O país está passando por uma época de inflação, onde os serviços ficam mais caros, diminui o desemprego, trabalhador tem menor poder de compra, serviços inelásticos tendem a aumentar o lucro, elásticos a diminuir o lucro, e insumos como peças, combustível, ônibus etc, ficam mais caro.

Exemplos de serviços inelásticos são serviços fixos de empresas, ou viagens como romaria uma vez por ano para Aparecida do Norte.

Exemplos de serviços elásticos são todo o resto do turismo.

4.4 A Visão baseada em Mercados no setor de turismo rodoviário

4.4.1 Os bens substitutos

Como o negócio de uma empresa de turismo rodoviário é transporte de passageiros, qualquer meio de locomoção é um bem substituto, e pode representar uma ameaça à empresa.

No transporte diário de funcionários veículos como carros, motos, bicicletas, sistema viário urbano e até mesmo se as pessoas decidirem andar até o trabalho, são uma ameaça para uma empresa de turismo rodoviário.

Em relação ao turismo, as maiores ameaças, além dos já citados carros, motos, bicicletas, são aviões e embarcações aquáticas.

Segundo Page (2001) os transportes podem deixar de ser um meio para o turismo e passam a fazer parte dele. Nesse âmbito, os navios são um bem substituto muito forte.

O trem bala que deverá ser inaugurado no Brasil em torno de 2014, também é um substituto em potencial. Como o projeto diz que ele ligará Campinas, São Paulo e Rio de Janeiro, passando por cidades como Aparecida, as empresas de turismo rodoviário da região de Campinas, assim como as outras, devem se atentar com a concorrência que provavelmente será criada.

4.4.2 Concorrentes

Os concorrentes influenciam uma empresa de muitas formas. A partir dos movimentos dela, pode desencadear uma série de mudanças no mercado todo, como, por exemplo, aumento na qualidade, redução no preço, gastos intensivos em publicidade, desenvolver campanhas de marketing, mudar costumes (como uma preocupação, ou descuido, ambiental) só para citar alguns. Esses movimentos farão que, necessariamente, os concorrentes dele adaptem-se, a fim de não perder fatias de mercado, ou ganhar fatias de mercado.

Dessa forma, uma empresa deve estar atenta aos movimentos de seus concorrentes. Além de uma forma de adaptação e controle, são um importante gerador de idéias.

As empresas de turismo rodoviário devem, além de analisar os preços de seus concorrentes, acompanhar quais locais eles mais visitam, quais veículos eles estão adquirindo, suas campanhas de publicidades, seus projetos sociais, projetos ambientais, se estão criando alianças com fornecedores etc.

4.4.3 Entrantes

Os entrantes são uma ameaça ao mercado, porque, podem vir a se tornarem concorrentes. Então, deve-se analisar quem são, e qual a probabilidade deles entrarem. Ele apenas não conseguirá entrar se houver barreiras de entrada.

As principais barreiras de entrada para o mercado de turismo rodoviário são o grande capital necessário, que deverá servir para pagar ônibus, garagem, ferramentas, capital de giro e mão-de-obra especializada, entre muitos outros e a licença dos órgãos fiscalizadores.

Porém, especuladores podem adentrar ao mercado sem possuir toda essa estrutura e licença para atuar, de forma que alguém com uma simples perua pode ser considerado uma transportadora para o turismo. Alguns clientes podem se sentir tentados a viajar com esse tipo de transporte, atraídos pelo preço menor deles, sem saber os riscos que podem correr, como se o veículo quebrar, não ter veículos reservas, ou a viagem ser embargada por algum agente rodoviário. Antes dessas ameaças se tornarem explícitas, a empresa pode ter abaixado o preço e ter gerado uma imagem de serviços ruins para todo o mercado.

4.4.4 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores se refere ao quanto uma empresa consegue influenciar o preço do fornecedor. Se a empresa em questão for uma grande compradora daquele fornecedor, e for responsável por grande parte de seu faturamento, ou ainda, se houver bastantes concorrentes daquela empresa no setor, o poder de barganha da empresa será alto.

Porém, se as compras forem pequenas, a representatividade da compra for mínima quando comparada ao faturamento total dela, se houverem poucos ou nenhum concorrente dela ou se aquele produto ou serviço é essencial para a empresa em questão, o poder de barganha será baixo.

Empresas de turismo rodoviário, a menos que sejam muito grandes e representem uma parcela muito grande do faturamento desses fornecedores, dificilmente terão um poder de barganha forte frente aos fornecedores de produtos básicos para o desenvolvimento do serviço, como ônibus e combustível.

Já, quando for um processo de recompra , ou compra simples, como peças de veículos, ou materiais de escritório, o poder tende a crescer.

4.4.5 Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes também é importante, porque ele refletirá diretamente no lucro do negócio. Se o cliente tiver um grande poder de barganha, ele poderá negociar até eliminar quase a totalidade do lucro de um fornecedor. Agora, se o cliente tiver um poder de barganha muito baixo, a empresa poderá aumentar seu faturamento.

O cliente terá um poder de barganha alto quando representar uma grande parte do faturamento da empresa, ou se houver muitos concorrentes daquele insumo. Terá poder baixo quando do contrário, compra relativa baixa, poucos ou nenhum concorrente do fornecedor, e se aquele produto ou serviço for essencial para a produção do cliente.

Nesse mercado não há uma grande predominância se o poder é grande ou pequeno

4.5 Visão Estratégica de Poon aplicada ao turismo rodoviário

4.5.1 Colocar os clientes em primeiro lugar

O turismo difere substancialmente dos outros mercados quanto à estratégia adotada. Quando falamos em turismo, falamos em sonhos, sensações e emoções, que são totalmente qualitativos, de forma que a análise do mercado deve ser bem mais focada para o lado emocional do cliente que na maioria dos outros mercados. É como uma saída do cotidiano em busca da satisfação. Dessa forma é importante os agentes do setor trabalharem para agradar ao máximo os turistas. Se fizerem isso, os turistas podem voltar a usar o serviço, dar benefícios como gorjetas e fazer marketing boca a boca. Os preços têm uma importância reduzida aqui, onde se segue muito a máxima do “-É só uma vez.”

4.5.1.1 Ligar marketing com o desenvolvimento de serviços

As empresas de turismo rodoviário devem entender seu cliente para a formação do seu serviço, incluindo motorista, uniformes, atendimento mais ou menos caloroso e serviços complementares. Devem se comprometer com o contrato, enviar o ônibus apresentado ao cliente no agendamento do serviço, não fazer cobranças indevidas e arcar com custos não planejados a fim de fidelizar o cliente.

Ao fazer constantemente o transporte para um mesmo destino, com os mesmos parceiros e fornecedores, e ser a principal ou única empresa a desenvolver o trabalho nessa quantidade, gerará uma sinergia entre as partes, reduzindo pedidos de instruções e aumentando o autosserviço, o que eliminará parte do trabalho dos funcionários, que poderão fazer outros serviços, como carregar as malas e dar informações sobre a cidade, por exemplo. Para isso, a empresa pode negociar contratos de exclusividade.

4.5.1.2 Satisfazer o consumidor

É necessário que a empresa seja flexível e que os funcionários sejam preparados para situações inusitadas, buscando a excelência do atendimento para qualquer público (a menos que ela segmente o mercado). O turista possui um comportamento bem imprevisível e variado. Uma transportadora deverá prestar serviços para públicos de diversas categorias demográficas e psicográficas, que terão preferências bem diferentes.

Uma prestação de viagem deverá ter a música ou filmes adequados, se a viagem tiver guia de turismo ele precisará falar na linguagem dos turistas, e se tiver serviço de bordo deverá ter os produtos que aquele público gosta, as paradas em postos de estrada precisam levar em consideração o perfil dos clientes. Apesar da complexidade, quanto mais customizado for o serviço, maior será a satisfação daquele público.

Agregar valor ao serviço é outra forma de satisfazer o consumidor, como desde um cumprimento do motorista, uma indicação de quais são os melhores restaurantes com comida típica ou uma cesta de brindes. As empresas com maior sucesso são as que encontra-

rem as melhores formas de gerar valor ao serviço e o melhor custo benefício. Nesse caso a experiência contará muito na geração da oferta.

4.5.1.3 Desenvolver uma aproximação holística para as férias

Um destino turístico pode ser deficitário em alguns aspectos que são importantes para o turismo, como meio ambiente, infra-estrutura, manutenção dos atrativos, segurança etc., ameaçando que esse destino continue a ser interessante para os turistas a médio/longo prazo. Isso pode acontecer devido a diversos fatores, como falta de recursos, foco em outras atividades além do turismo ou má administração.

Dessa forma, as empresas que querem continuar a trabalhar naquela localidade, devem auxiliar o governo na tarefa de cuidar do ambiente social, cultural e ambiental, contribuindo para a manutenção dos locais, evitando a poluição, desenvolvendo campanhas de conscientização sobre meio ambiente e turismo para a comunidade local e turistas etc.

A empresa também precisa ver como o hotel está atendendo o cliente, se estiver fazendo um *transfer* para um aeroporto, quais as dificuldades que o cliente pode enfrentar para embarcar, os atrativos que ele está frequentando estão sendo desempenhados de forma aceitável etc. Ao aferir falha de terceiros que estejam prejudicando a experiência do turista, a empresa precisa intervir, aconselhando a outra empresa a agir de tal forma, ou buscando concorrentes daquela empresa, que façam um trabalho com maior qualidade, para recomendar ao turista, a fim de gerar uma melhor experiência do cliente.

4.5.2 Ser um líder em qualidade

4.5.2.1 Desenvolver recursos humanos

No turismo, mais que em outros mercados, a competência e cordialidade serão fatores imprescindíveis na escolha do serviço. Em uma empresa de transportes rodoviários, a habi-

lidade, conhecimento, carisma e prontidão dos motoristas e outros funcionários agregam valor ao serviço. Funcionários devem ser bem motivados e liderados.

4.5.2.2 Otimizar processos continuamente

Uma empresa pode ainda otimizar os processos desenvolvendo formas mais rápidas, efetivas, econômicas, divertidas, desburocratizadas de fazer algo. Quando ela otimiza um processo, ela gera uma vantagem competitiva. Porém, rapidamente, os concorrentes podem fazer um *benchmarking*, isto é, observar o processo do concorrente, melhorá-lo se necessário, adaptá-lo e implantá-lo, de forma que a vantagem deixe de existir.

Empower é outra prática muito válida no turismo, novamente, devido ao imediatismo do mercado. Quanto mais tempo o turista perder para resolver algum problema, é mais tempo das férias dele que está sendo gasto. A linha de frente é uma fonte rápida, confiável e barata de informação para a formação do produto turístico.

4.5.2.3 Usar tecnologia criativamente

A tecnologia é uma potente geradora de vantagens, pode reduzir custos, aumentar a velocidade, facilitar processos, gerar interatividade (em um site), entretenimento (durante a viagem no ônibus, por exemplo), facilidade e controle de manutenção etc. Para a tecnologia ser uma vantagem competitiva, a empresa precisa fazer um diagnóstico e pesquisar bem antes de decidir-se pela tecnologia que adotará, ou desenvolverá, a fim de evitar gastos.

4.5.3 Desenvolver inovações radicais

4.5.3.1 Não ter medo de novas idéias

Pesquisar e desenvolver inovações será bom para estar à frente da concorrência em seus projetos, buscar oportunidades ainda não exploradas, e se caracterizar como uma empresa inovadora, o que seriam vantagens competitivas. Mais uma vez, a inovação é importante em outros mercados, mas no turismo é mais visível porque neste ramo as maiores demandas são em busca de novidade, em especial aqueles turistas que viajam para descobrir o que há de novo. Mas quando o concorrente é o primeiro a fazer algo, a empresa não deve ficar para trás, mas sim fazer um *benchmarking*.

4.5.3.2 Nunca parar de aprender

O mercado de turismo é muito dinâmico, então as empresas precisam constantemente investir em aprendizado e acompanhar as mudanças no macro-ambiente, a fim de se adaptar às mudanças. Um grande erro por parte das empresas é que o planejamento seja feito pela alta gerência sem levar em conta a opinião da linha de frente. Essa falha faz com que as pessoas que estão em contato com o cliente fiquem alheias às decisões que impactarão principalmente no seu trabalho. Por outro lado, os funcionários que estão em níveis mais altos no organograma, tendem a ter maior formação acadêmica. Esse conhecimento deve ser passado às pessoas de cargos mais operacionais também.

4.5.3.3 Desenvolver capacidade para inovar continuamente

As empresas inovadoras permitem e incentivam a inovação, baseadas em sua cultura e histórico. Reuniões de *brain-storming*, caixa de sugestões, envolver pessoas de diversos cargos nas reuniões, e deixar o departamento responsável por avaliar e implantar idéias atento a todos os palpites, são formas de incentivo. Muitas ideias começam com um simples palpite que se trabalhado pode desenvolver em um grande projeto. A empresa deve criar meios em que o funcionário seja recompensado em pensar criativamente, para encorajá-lo, caso contrário, dificilmente o funcionário começará essa empreitada.

A estrutura hierárquica pode atrapalhar o desenvolvimento de novas ideias. A demora e burocratização criam o desânimo e desinteresse em desenvolver inovações.

4.5.4 Reforçar a posição estratégica da empresa

4.5.4.1 Buscar uma posição de vantagem na cadeia de valor

A empresa pode buscar na cadeia de valor um ponto em que possa trabalhar e desempenhar melhor que os outros, a fim de desenvolver um diferencial. Ela pode, por exemplo, fazer alianças com fornecedores ou parceiros, a fim de ter benefícios para si, ou para seus clientes, em troca de transporte ou incentivos e exclusividade.

4.5.4.2 Integrar diagonalmente

Uma forma das empresas de turismo rodoviário fazerem uma integração vertical é adquirir agências de viagem ou hotéis, isto é, combinar serviços relacionados para melhorar a produtividade e rentabilidade. Um hotel de propriedade de uma empresa de turismo rodoviário poderia contar com um *check-in* simplificado, sendo mais rápido, evitando filas, e ser menos cansativo aos passageiros.

4.5.4.3 Influenciar o ambiente competitivo

Como no setor de turismo rodoviário, qualquer pessoa que adquira uma van e comece a transportar pessoas para viajar pode ser considerado um concorrente, mesmo que ilegal, não há barreiras fixadas para que as empresas já estabelecidas se protejam, de forma que as empresas do mercado precisam criar barreiras de entrada para evitar novos entrantes.

5 PESQUISA DE CAMPO

5.1 Metodologia da pesquisa de campo

Para a pesquisa de campo foi realizado um estudo de caso múltiplo. Um estudo de caso, segundo Severino (2007), é o estudo de um caso específico, que por si seja representativo. O caso deve ser apto a representar generalizações para situações semelhantes. Após a coleta dos dados é necessária uma análise atenta aos seus detalhes. Ele será múltiplo, pois envolve mais de um objeto a ser analisado.

Para Barros e Lehfeld (2007), é uma modalidade de busca de conhecimento na área de ciências sociais, onde busca-se as informações, e registro delas, em relação a um ou mais casos específicos, finalizando com relatórios específicos, análises e conclusões, referentes ao objeto de estudo, que podem ser comunidades, organizações, empresas etc.

No estudo de caso foram entrevistados dois gerentes, um de uma empresa grande e antiga, e outro de uma empresa pequena e nova, do mercado. Foi usado um roteiro composto por um questionário aberto. A pesquisa é qualitativa e em profundidade.

A entrevista foi feita pessoalmente com o gerente da DecDil Turismo Ltda., e por e-mail com a gerente de turismo da Viação Caprioli. Na entrevista foram identificadas as formas que as empresas atuam, o que valorizam, e como buscam se diferenciar. Dessa forma procuramos definir quais seriam as estratégias que guiam suas atuações. Depois, buscamos analisar seus diferenciais, que permitem que elas atuem de certa forma, e se elas são sustentáveis, segundo os critérios de Jay Barney (1991, 2007).

5.2 A Viação Caprioli

Nessa parte do trabalho, selecionamos uma grande e antiga empresa do setor, no caso a Viação Caprioli, para desenvolvimento da pesquisa, para identificar se há aspectos sustentáveis da estratégia adotada, que condizem com a teoria.

5.2.1 Dados gerais

A Caprioli é uma grande empresa que faz transportes de vários tipos, entre eles, o turismo rodoviário. A empresa também faz linhas suburbanas regulares, fretes para empresas, translados, linhas regulares para parque de diversões e transporte de cargas. Em 2008 tinha 800 funcionários.

A empresa tem uma ampla variedade de clientes, entre eles as delegações de futebol: Confederação Brasileira, quando em São Paulo, e todas as delegações que vêm jogar no estado; Associação Atlético Juventus, Guarani futebol Clube, Pão-de-Açúcar Esporte Clube; Red Bull Futebol Clube, São Paulo Futebol Clube e Sociedade Esportiva Palmeiras.

Faz linhas regulares para transporte de funcionários para grandes empresas como: Arcor, CPFL Energia, Dow Corning, Infraero, Motorola, EMS, Tetra Pak, Unicamp e Mercedes-Benz.

Faz o Transporte das tripulações das companhias: Air Canada, Alitalia, Korean Air, American Airlines, Trip, Tap Portugal, KLM, Lufthansa, Delta Air lines, South Africa Airlines, Swiss, Emirates, Iberia e United.

A empresa também faz linhas intermunicipais para diversas cidades do país.

A agência de viagens da Caprioli é afiliada a Embratur, ABAV, Iata e Aviesp. Ela foi criada para atender os clientes de turismo e negócios da empresa. Além de cuidar do fretamento de veículo, desenvolve serviços como venda de passagens aéreas, criação e venda de pacotes turísticos, reserva de cruzeiros e hotéis, assistência e seguro viagem. Também vende passagens nacionais da Trip, Gol, Varig e Azul e para vôos internacionais, como Estados Unidos, Europa e Argentina.

Baseado no perfil da região, com muitas empresas e grande desenvolvimento tecnológico, a UEN criou um setor específico para a área de eventos, buscando criar um serviço holístico, incluindo planejamento, logística, receptivo nos aeroportos, monitores para eventos e guia de turismo bilíngues.

Missão: atuar no transporte de passageiros, promovendo a segurança e a qualidade nos serviços prestados, bem como a satisfação e o desenvolvimento de seus colaboradores e acionistas.

Visão: Ser a empresa referência em transportes de passageiros na cidade de Campinas.

Valores: Moderna, dinâmica, competente, eficiente, séria, honesta, amizade, destreza, técnica, cordialidade e senso de valor à vida.

5.2.2 Histórico

A família Caprioli (FONTENELE, 2008), imigrantes italianos, pouco após chegarem ao Brasil, se instalaram em um bairro rural da cidade de Campinas, distante 15 km da área urbana. Lá, Savério Caprioli e seus filhos montaram um armazém, e começaram a trabalhar com transporte ao adquirir um caminhão para auxiliar o comércio de produtos agrícolas e trazer produtos industrializados que eram vendidos no armazém. Com o tempo, os moradores da região precisavam de uma forma para irem até a área urbana da cidade, e assim, em 1928, a família vendeu o caminhão e adquiriu uma jardineira, espécie de veículo coletivo, formando a Empresa Viação Caprioli.

A empresa continuou, mesmo sem muitos lucros, porém, em 1930 o mundo passava por fortes movimentos políticos, e imigrantes sofriam preconceitos e boicotes na sociedade. Assim, Mário Caprioli, filho de Savério, transferiu em caráter temporário a empresa a parentes brasileiros. Mas, em 1934 decide desativar o armazém e retornar ao negócio de transportes com seu pai e irmãos, comprando a segunda jardineira, e iniciando a primeira linha regular intermunicipal Capivari/Monte Mor/Campinas.

Anastácio Caprioli vende sua parte para Mário em 1943. Este, aproveitando da cota combustível concedida pelo governo para rodoviários, adquire a empresa de transporte de Vitalino Cuta, em Monte Mor. Na década de 50 o principal meio de transporte em Campinas era o bonde.

Na mesma década a empresa adquire a viação Lyra, que fazia várias linhas na cidade de Campinas, e começa a se concentrar em linhas urbanas. Posteriormente, mudando o nome para Lira.

Em 1954 o bonde começa a entrar em declínio, se extinguindo em 1968.

Nessa época, Mário Caprioli começa a investir em sua formação, contratando professores particulares para lhe ensinar Português, Matemática, Geografia, História, e conhecimentos gerais. Dizia a seus descendentes que não queria ser trapaceado por alguém.

Em 1956 a Cometa assumiu o comando da Viação Lira, que voltaria a ser da Caprioli mais tarde, e da Viação Bonavita, mudando o nome para Companhia Campineira de Transporte Coletivo (CCTC).

A época da 2ª guerra mundial trouxe dificuldades ao mercado, devido aos cortes às importações, que impediam a aquisição de peças e veículos. Isso exigiu dos mecânicos da empresa muito esforço para manter o funcionamento, adaptando o gasogênio, entre outros, para superar a escassez de importados. Isso serviu para trabalhar a inovação e adaptação dos funcionários para as décadas seguintes.

O gasogênio funcionava a queima de carvão vegetal. Era adaptado um aparelho para a queima na traseira do veículo, que enviava o gás ao carburador e fazia o motor funcionar em potência reduzida. Isso foi necessário devido ao racionamento de combustíveis feito pelo governo. Além dos mecânicos, que tinham que instalar o aparelho e adaptar o veículo, os motoristas também tiveram de mudar seu estilo de conduzir. Devido à baixa potência do gasogênio, eles alternavam constantemente entre o diesel, gasogênio e desengrenado, para os momentos de, respectivamente, aclive, plano e declive.

Após a 2ª guerra, o Brasil investe em desenvolvimento industrial e na produção automotiva. Em 1956, em São Bernardo do Campo, chega a Mercedes-Benz, tendo seus primeiros modelos produzidos em 1958. Em 1960 a Mercedes já produzia 2 mil ônibus/ano. A Mercedes foi quem começou a produzir ônibus monoblocos, porque até então, os ônibus eram construídos sobre chassis de caminhões. Com a aquisição de ônibus Mercedes monoblocos, a eficiência da Caprioli aumentou, incorporando novas linhas urbanas.

Durante a era Brasil - desenvolvimentista, Mario Caprioli guiou a empresa de forma ousada, com visão oportunista e sabendo perceber e atuar aos manifestos culturais da época.

Em 1969 o químico Antonio Augusto Gomes dos Santos entra para a empresa a pedido do genro Mário Caprioli, este último, que falece em 1972. Então, a viação passa a ser administrada pelos sócios-proprietários José Carlos Barbosa, Wilma Theresa Caprioli Bar-

bosa, Maria Antonia Caprioli Gomes dos Santos, Antonio Augusto Gomes dos Santos e Caetano Caprioli. Na época a empresa atuava nos segmentos de fretamento para turismo e industrial, e linhas intermunicipais e suburbanas. A empresa passou a buscar formas de aliar sua marca ao transporte industrial.

Até os anos 70, a população de Campinas era de 300 mil habitantes, mas nos anos seguintes ela dobra de número, devido aos fluxos migratórios de pessoas vindas de outros estados para a cidade e região em busca de empregos nas novas indústrias que também vieram para Campinas nessa época, aumentando a demanda por transporte. Porém, haviam problemas de infra-estrutura, como vias com pavimentação ruim e segurança.

Na década de 70, a empresa fundou uma agência de turismo, uma das primeiras de Campinas, com a intenção de atender todos os clientes de lazer e negócios da empresa. A UEN surgiu para ampliar o *core business* da empresa.

A crise do petróleo de 1978 ajudou a empresa crescer ainda mais, porque as pessoas, privadas de usar seus veículos particulares devido ao alto custo, e racionamento do combustível, optavam pelo transporte coletivo, de forma que a empresa se beneficiou dessa época, mesmo também dependendo do combustível.

Em 1979 a empresa passou a equipar os ônibus circulares com catracas e duas portas. Até então, o cobrador entregava um bilhete para cada passageiro, e depois deveria passar recolhendo o pagamento, porém, o tumulto no ônibus impedia que ele conseguisse fazer a cobrança de todos antes do ponto final, e muitos desciam sem pagar.

Nesse mesmo ano Maria Antonia Caprioli, assistente social, deixou o trabalho como coordenadora de uma escola em Campinas, para implantar o departamento de RH da empresa, juntamente com outra assistente social. O trabalho começou com palestras sobre saúde, e se estenderam para treinamentos de direção defensiva, direção econômica, primeiros socorros, atendimento ao cliente e manutenção.

Nesse último, a empresa proporciona ao motorista conhecimentos semelhantes ao de um mecânico, e assim esteja apto a solucionar grande parte dos problemas ocorridos, durante uma viagem relacionados a avarias. Com isso, evita ou reduz o cansaço e insatisfação proporcionados pela quebra do veículo e consequente interrupção do passeio, o que torna um diferencial para a empresa.

Esse programa se estendeu para outras áreas, como reuniões com esposas dos funcionários, em que eram dadas palestras sobre educação dos filhos, relacionamento familiar, finanças domiciliares, cursos de corte e costura, artesanato, entre outros; festas, nos principais feriados do ano e noites de premiação aos melhores e mais antigos funcionários.

Em meados dos anos 80, o técnico do Guarani Futebol Clube na época, Carlos Alberto Silva, reclamava das poltronas dos veículos, pois não reclinavam e eram estreitas. Pensando nisso, a empresa, em conversa com o diretor comercial da Marcopolo, encomendou um projeto de banco reclinável, que ficou conhecido como “poltronas padrão-Caprioli”, que acabou virando item de série nos veículos produzidos desde então, e conhecido como leito-turismo.

Em 1988 a empresa tinha 75 ônibus para linhas suburbanas, já em 1998, tinha 500 ônibus, 200 para suburbanas e 300 linhas intermunicipais e fretamento

Em 1993 foi criada a viação Rosa-dos-Ventos.

Em 1998 o grupo Caprioli funda a Trip linhas aéreas, a maior companhia aérea regional da América do Sul. A UEN, em 2008, chegou a marca de um milhão de passageiros/ano.

Em 2010, o Grupo Belarmino comprou a viação e o setor de transporte de cargas da Caprioli. O grupo, administrado pelo investidor português Belarmino Ascenção Marta, de 73 anos, é também proprietário de outras grandes empresas do setor como VB Transportes e Turismo, (antiga Viação Bonavita), Rápido Luxo, Sambaíba, Viação Lira, entre outras.

A agência de turismo da Caprioli segue sendo propriedade do Sr. Antonio Augusto, último gestor da era familiar da Caprioli, que também tem parte da companhia aérea Trip, junto com mais duas empresas.

Segundo Fernando Caetano Caprioli, diretor comercial em 2008, a empresa desenvolveu muitas parcerias durante sua história, que hoje são vínculos efetivos de boas relações. Para ele, fornecedores buscam a Caprioli, porque assim, adquirem credibilidade para vender para outras viações.

Caetano acrescenta que o grande diferencial da empresa é o capital humano. No seu quadro de funcionários eles mantêm os funcionários mais antigos, e acreditam que os mais novos se espelham neles. A empresa acredita que influencia não só seus funcionários, mas a família de cada um, a cidade, e seu entorno.

Os mecânicos da empresa, em forte relação com a Mercedes-Benz, possuem um conhecimento diferenciado. Além disso, a forte valorização da mão de obra pela empresa, e os treinamentos internacionais que ela fornece aos seus funcionários, que repassam o aprendido para o resto da equipe, contribuem para a formação desse profissional.

5.2.3 Pesquisa de campo

Para desenvolvimento da pesquisa de campo, foi entrevistada a gerente de turismo da Caprioli, Sra. Márcia Regina Fernandes. Ela afirma que o turismo, isto é, fretamentos esporádicos de veículos, representa mais ou menos 40% do faturamento da empresa. Além desses serviços a companhia faz linhas rodoviárias regulares e transporte mensal para empresas.

O cliente de turismo da Caprioli é bem diversificado, atendendo públicos como terceira idade (excursionistas e associações), agências de viagem, empresas de turismo pedagógico, times de futebol, escolas, órgãos públicos como prefeituras, universidades, empresas de turismo receptivo entre outros.

Para a empresa manter a qualidade no serviço para os diversos públicos ela se esforça para identificar os públicos, costumes e preferências de cada um deles. Essa tarefa é facilitada pela experiência no atendimento àquele grupo. Alguns exemplos são: grupos evangélicos, quando enviam motoristas evangélicos que irão interagir com os passageiros, e esses gostarão disso; ou então times de futebol, que são um público exigente, supersticioso e peculiar, neste caso enviam motoristas que gostem de futebol e desse público, porém, não deve haver interação, desde que os turistas iniciem o processo, e daí sim o motorista poderá fazer comentários e brincadeiras com o grupo.

Portanto, o esforço em conhecer os clientes, reconhecendo a diferença entre cada um desses grupos, e buscando atender cada um da forma que ele deseja, apoiada no grande número de viagens que a empresa vem desempenhando há anos, faz com que a empresa atenda o cliente de forma customizada, ética e eficiente. Para isso ser possível é indispensável o trabalho das pessoas da organização, em especial os motoristas, que é quem permanece com o turista durante toda a viagem. O resultado desse esforço é que muitos turistas, ao perceberem o diferencial na prestação do serviço, acabam sendo fiéis à companhia.

Já o público alvo são: as agências de turismo, as empresas de turismo pedagógico e os times de futebol.

A gerente afirma que a empresa desenvolve campanhas de publicidade em rádios, no horário de jogos de futebol, através de permutas com agências de publicidade, porém, não há campanhas para atrair clientes hoje.

Segundo Márcia Fernandes, a Caprioli está há 83 anos no mercado devido ao comprometimento com o as exigências do cliente. A empresa preocupa-se desde o momento em que o cliente entra em contato com ela para o agendamento, a recepção para a viagem ou excursão, execução do serviço, com especial atenção no motorista, e ao retorno das atividades, quando tentam coletar o *feedback* do excursionista.

Em mais de 80 anos, a empresa precisou se adaptar, principalmente, devido às inúmeras mudanças ambientais e organizacionais, como o crescimento que a empresas teve. Na época da fundação a companhia era familiar, e refletia muito as crenças de Savério Caprioli e seus filhos, como Mário Caprioli. Apesar de a empresa ser grande há um bom tempo, a gerente afirma que a empresa está passando por mudanças para se adaptar ao seu crescimento, investindo em tecnologia, administração profissional, além da aquisição de novos equipamentos. Essa mudança que está acontecendo é devido à aquisição da empresa pelo grupo Belarmino, em 2010, que está mudando a estrutura familiar presente até então.

Em relação ao *feedback* captado, a empresa recebe muitos elogios sobre os serviços prestados. Quando há críticas, normalmente, elas se referem a quebras nos veículos, que são passíveis de ocorrer. Segundo a gerente, os veículos atuais, com tecnologia de ponta, são complexos na montagem, e exigem grande conhecimento técnico no manuseio e condução dos veículos. Isso exigirá maior investimento, adaptações e capacitações dos departamentos, porém, cita que isso não é negativo, porque torna a empresa mais competitiva, o que é necessário para as empresas manterem boas posições no mercado.

Os clientes da Caprioli exigem que o motorista seja pontual e conheça o destino, que os ônibus sejam higiênicos e que sejam bem atendidos.

Quando questionada sobre por que os clientes da Caprioli costumam escolhê-la, a gerente afirma que é principalmente pela seriedade, comprometimento e segurança que a empresa transmite logo no atendimento. Há uma parcela dos clientes que se preocupam mais com preço e menos com qualidade. Ela acrescenta que os colaboradores da empresa são o diferencial da companhia, devido a sua empatia e conhecimento. Dessa forma, procuram

meios de dividir o conhecimento individual, a fim de que as informações possam beneficiar o maior número de pessoas possível na empresa.

A Caprioli não analisa nem leva em consideração seus concorrentes na hora de formular estratégias. Segundo a gerente, o mercado pode suportar todas as empresas existentes. Ela acrescenta que não se preocupam com os concorrentes, e sim, apenas, com os clientes, focando suas necessidades. Quando não podem atender algum cliente, indicam alguma outra companhia para ele, de forma, que seus concorrentes se tornam seus parceiros.

O principal recurso da Caprioli, aliado aos veículos, são os funcionários. A empresa fornece treinamentos, condições e equipamentos para que possam prestar o serviço e agradar ao cliente plenamente. Segundo a gerente, os recursos humanos são o recurso mais importante para uma empresa de turismo rodoviário. O turista deposita sua confiança no motorista, já que ele deverá dirigir em segurança e com responsabilidade um veículo com dezenas de pessoas. Por causa disso o motorista é o primeiro e mais sensível contato da companhia com os possíveis e atuais clientes.

Para que os concorrentes não copiem o diferencial da empresa, essa investe constantemente em treinamentos, e programas de reciclagem e aperfeiçoamento dos funcionários. Ela usa uma abordagem de transparência com seus funcionários, e apoiados em sua estrutura, faz com que eles se sintam seguros em trabalhar para a companhia. Isso gera segurança para o motorista, que se preocupará apenas em fazer seu trabalho. Segundo a gerente, assim como os clientes são fiéis, os funcionários também o são. A filosofia de trabalho da empresa faz com que o funcionário não esteja aberto para as outras empresas, e que, caso ele não acredite nos valores da Caprioli, ele não serve nem para a empresa em questão, e nem para as outras. Também, como o salário normalmente é o piso da categoria nas outras empresas, o mesmo valor pago pela Caprioli, é difícil eles trocarem de empresa. Além do que as empresas grandes costumam exigir bastante dos motoristas, devido a alta rotatividade de serviços, já as pequenas, como o ritmo é menor, são poucas as trocas e contratações de motoristas, o que contribui para que o profissional não saia da empresa.

Acrescenta que o diferencial da empresa não é substituível, por tecnologia e outros benefícios, por exemplo. Ela diz que o motorista adquire experiência durante anos de estrada, então, ele não pode ser substituído por ferramentas como um GPS, porque eles têm conhecimento prático do serviço, além de habilidades teóricas que a empresa fornece agregando valor à execução do serviço, ao proporcionar confiança e seguranças aos passageiros. Outros benefícios como brindes e descontos também não seriam efetivos porque, se-

gundo a gerente, os clientes valorizam a qualidade do serviço, então descontos apenas para captar o cliente não substituiriam o serviço diferenciado da Caprioli, pois ele seria oportunista, de baixa qualidade, e insustentável. Também brindes, ou outros benefícios, se não são dados como agradecimento, isto é, valorizando a importância do cliente, eles não significam nada, e não substituem um serviço bem prestado.

A gerente afirma que quando o cliente é abordado pela concorrente, a Caprioli nada faz para evitar que o excursionista continue com ela, porém, muitos retornam à Caprioli, e informam quais motivos os fizeram voltar. A maioria das respostas referem-se a falhas referentes a qualidade dos veículos, procedimentos organizacionais, a postura e atendimento do motorista.

5.3 A DecDil Turismo Ltda.

A DecDil é uma pequena empresa de turismo rodoviário da cidade de Americana, na região metropolitana de Campinas. Ela presta serviços de transporte para turismo e para indústrias.

5.3.1 Dados gerais

Atualmente possui uma frota de oito ônibus e três microônibus e conta com seis motoristas, um mecânico, uma secretária e os dois proprietários.

É registrada na EMTU, Artesp, ANTT e Embratur, órgãos regulamentadores de, respectivamente, região metropolitana de Campinas, estado de São Paulo, e, as duas últimas para todo o Brasil.

Os atuais clientes de fretamento regular da empresa são as metalúrgicas JCF, de Piracicaba, e Carthom's, de Sumaré, e a indústria Pitoli, de Nova Odessa.

Missão: Transportar passageiros com qualidade, pontualidade, comodidade e dedicação.

Visão: Ser a transportadora mais desejada pelos turistas que partem da região de Americana. Fazer transporte diário de milhares de trabalhadores da região. Ter a maior parcela de mercado no setor dentre as empresas de Americana. Ser vista como sinônimo de responsabilidade, conforto e pontualidade.

Valores: Respeito ao passageiro; pontualidade; dedicação aos desejos dos passageiros; valor com os sonhos dos turistas; segurança do passageiro.

5.3.2 Histórico

Ela foi fundada em outubro de 2002, na época com 5 ônibus. A DecDil iniciou suas atividades após a cisão de uma outra viação. A antiga empresa dividiu seus ônibus e serviços e outros recursos (humanos e capitais) e uma das partes se tornou a DecDil Turismo, fundada por João Diehl, ex-sócio daquela empresa, junto com sua esposa.

Na época, a empresa prestava serviços regulares para três indústrias, mas uma delas parou de usar o serviço da DecDil logo em seguida, então a companhia teve de se manter apenas com as outras duas indústrias e viajando bastante.

Os anos que se seguiram foram marcados pelo esforço em conseguir as autorizações para viajar, o fretamento. Um dos requisitos necessários para uma empresa estar apta a receber as certificações é ter veículos em quantidade e idade adequadas. A EMTU legaliza veículos individualmente, enquanto a Artesp exige um conjunto de veículos, formado por pelo menos 4 com idade inferior a 10 anos, podendo ser agregado outros veículos, desde que a média de idade deles não ultrapasse os 10 anos.

No momento da cisão, os primeiros fretamentos que a empresa buscou conseguir foram o da EMTU e da Artesp, devido ser a região que atua largamente com maior frequência.

A EMTU concedeu a licença aos veículos, porém os ônibus herdados não permitiam à empresa conseguir a liberação da Artesp, então ela precisou adquirir veículos, exigindo investimentos do casal. Foram adquiridos dois Mercedes Comil, um Gallegiante e um Condo-tierre, e o primeiro microônibus. Em 2004 a empresa recebeu a certificação da Artesp. Nos meses seguintes foram conseguidos os da Embratur e da ANTT, sem maiores dificuldades.

Até então, a empresa atuava provisoriamente em um terreno alugado, que servia como mecânica até 2002. O mecânico que lá trabalhava foi contratado pela DecDil, e o terreno, que ficaria sem uso, foi adotado naquela época. Já em 2005 a empresa inaugurou sua atual garagem, e fez investimentos para se adequar às necessidades do setor, apesar de até hoje a empresa ter carência em alguns itens que seriam necessários, como um lavador.

A empresa trabalhou com uma grande empreiteira por alguns anos, e depois desse serviço ter se encerrado, começou a prestar serviços para uma grande metalúrgica de Piracicaba. Porém, nunca deixou de desenvolver o turismo, sendo este, sempre, um importante gerador de renda para a empresa DecDil.

Desde a autorização da Artesp, a DecDil tem atribuído grande parte de seus esforços na manutenção dos certificados, tendo adquirido outros veículos para continuar podendo viajar.

O fretamento, apesar de servir para regularizar o setor, impedindo que empresas atuem sem a mínima segurança para os passageiros, e sendo uma barreira legal de entrada para concorrentes, ele desvaloriza muito os veículos que ultrapassam as faixas de idade permitida para o veículo trafegar, independente de seu estado de conservação. Dessa forma, também não há um grande mercado consumidor, porque a maioria das empresas de turismo rodoviário busca veículos que possam receber certificações.

Então, uma das grandes dificuldades da empresa é ter que investir todo o lucro, podendo até ter prejuízo, contudo evita que seus ônibus fiquem excessivamente antigos para viajar, e tentando fazer bons negócios com seus ônibus antigos.

5.3.3 Pesquisa de campo

Para desenvolvimento do estudo de caso, foi entrevistado o Sr. João José Diehl, sócio proprietário e diretor geral da DecDil Turismo Ltda.

Ao ser questionado sobre quanto o turismo representa para a empresa, que também desenvolve serviços de fretamentos regulares para empresas da região, o Sr. João respondeu que o turismo representa aproximadamente 40% do faturamento da empresa. Com as linhas regulares há uma previsão do quanto receberá, ao contrário do turismo que é sazo-

nal, espera-se que ele pague os principais custos da empresa, enquanto o turismo, em épocas favoráveis, gere o lucro da empresa, que poderá ser transformado em investimento.

Os clientes de turismo da empresa são diversos, mas ela desenvolve a maioria de seus serviços para a melhor idade, adultos acima de 65 anos, que participam de grupos sociais, que se reúnem para diversas atividades. Como esse grupo gosta de visitar locais diferentes, ele acaba sendo fiel à empresa e se torna fidelizado devido às repetidas viagens que fazem, e acabam fazendo amizade com os atendentes e motoristas da companhia, além do bom preço ofertado. Embora o preço também seja uma ameaça. O empresário cita o caso dos grupos de terceira idade de Santa Bárbara d'Oeste, que viajavam muito com a empresa, porém, o governo federal concedeu um ônibus para essa cidade, destinado a esses grupos. Agora eles não viajam mais com a empresa, porque têm o serviço prestado gratuitamente.

O público alvo que a empresa gostaria de atingir são as escolas e os jovens.

Porém, a empresa em questão não desenvolve campanhas de publicidade. Quando questionado por qual motivo, ele diz que não há muitos recursos financeiros para investir com este fim, mas que se o tivesse faria, porque gosta de ter sua marca divulgada.

O empresário justifica que a DecDil está há nove anos no mercado devido ao grande esforço dos proprietários em continuar no ramo e manter-se competitivo no mercado. No começo, após o cancelamento do serviço regular de uma das indústrias foi imprescindível a carteira de clientes, herdada da antiga empresa.

A antiga viação possuía clientes de turismo que estavam vinculados a algum dos dois sócios ou a algum motorista. Após a divisão o cliente que estava vinculado a algum funcionário, continuou com ele, não com a empresa. Isto foi necessário para a DecDil continuar a ter recursos financeiros necessários após o cancelamento do serviço por parte de uma das firmas.

Segundo o gerente, a característica fundamental que a empresa buscou, e que preserva até hoje, é a licença para viajar, conhecida como fretamento, que conseguiu de todos os órgãos responsáveis pela fiscalização rodoviária.

O empresário cita a locação, que seria um contrato que substituiria o tal fretamento, como algo em que não confia. As empresas menores costumam usá-lo para poderem viajar sem a licença. Ele se sente mais seguro com a regulamentação em ordem, mesmo enfren-

tando as dificuldades e altos custos que essas licenças exigem para serem conseguidas e mantidas.

Algo que a empresa adaptou-se, daquela época, foi a confiança em manter seu preço, não baixando para conseguir o cliente a um valor não compensativo.

Sobre o que o cliente da empresa elogia após uma excursão, é o bom atendimento e desempenho do motorista. O empresário acrescenta que é difícil mandarem um motorista que não conheça o destino. Ele citou uma situação em que ele passou. O empresário também dirige em excursões esporadicamente. Naquela ocasião os passageiros, por não conhecerem as regras do destino, um grande pesqueiro da cidade de Itu, não fizeram o pagamento antecipado, necessário para excursões em grupo, e seriam cobrados por uma taxa de R\$500 a mais para entrar com o ônibus, sendo que a DecDil havia cobrado R\$750 do frete. Para evitar essa cobrança, o motorista interveio com os funcionários do local para que a cobrança não fosse feita. Por fim, a única cobrança foram as entradas individuais.

Quando os excursionistas agendam as viagens, eles costumam requerer alguns serviços extras como capas nos bancos, banheiro, quando há a opção, um banquinho, que é usado como um degrau extra ao ônibus, para as viagens de terceira idade, já que esse público apresenta dificuldades para subir nos ônibus, e motoristas conhecidos.

Em relação a reclamações que os clientes fazem, na empresa em questão há quando agendam um ônibus e enviam outro, por algum motivo, como veículo quebrado. Sobre os concorrentes há reclamações sobre os motoristas deles, como uma vez em que o excursionista reclamou que o motorista de uma empresa se zangou com a quantidade de pontos para entrega dos passageiros.

Os clientes da DecDil optam por ela devido ao carisma e habilidade dos motoristas, além do preço, um pouco abaixo dos concorrentes de maior porte. Para a empresa poder contar com esse motorista, ela já faz a seleção com os candidatos que já possuam essas características. O empresário não crê que seja possível ensinar o funcionário a ser simpático, ele precisa já ser desse jeito. Dessa forma, a seleção é sempre feita com funcionários que o empresário já conhece e confie previamente.

A DecDil não analisa os concorrentes ao criar suas estratégias. O diretor afirma que não conhece os diretores das outras empresas, e que não tem acesso a elas, de forma que não consegue dados suficientes para fazer uma análise e se basear nelas para criar suas

estratégias, de forma que as estratégias são totalmente baseadas na organização, buscando formas de fazer a sua parte da melhor forma possível.

Quando questionado sobre se há algum recurso que a organização possua que seja único, ele respondeu o nome da empresa. Acrescentando que a marca é importante porque cria uma identificação com os clientes, eles logo reconhecem os veículos da companhia na rua. Segundo o diretor, essa identificação faz com que os clientes sejam fiéis à empresa, ligando a marca a todos os serviços agregados a ela, e que buscam atender as necessidades específicas de cada público alvo, como o banquinho que facilita o embarque dos passageiros de terceira idade ou a mesa de jogos, que é adaptada no ônibus quando, principalmente viagens para pescaria, pedem, a fim de jogar cartas. Dessa forma, eles preferirão uma empresa que conheçam e que atenda suas necessidades, às concorrentes, mesmo que essas ofereçam ônibus mais novos ou preços mais atrativos.

Porém, a empresa diz que não faz nada para que os concorrentes não copiem sua vantagem competitiva, porque acha complicado fazer isso. Mesmo assim, o diretor não acha que a empresa seja vulnerável à concorrência, porque os passageiros estão acostumados e satisfeitos em viajar com aquela companhia, de forma que custariam a mudar.

Quando questionado se a vantagem competitiva atual deixasse de ser importante, afirma que, para se manterem competitivos, a empresa seguiria investindo nos motoristas, para que os clientes continuem satisfeitos com a DecDil.

O empresário acrescenta que sempre busca formas de investir na empresa, porém, muitas vezes não consegue os equipamentos de ponta, devido a falta de recursos financeiros, então a solução para agradar aos clientes são essas, investir nos serviços, como com um motorista carismático e habilidoso, um ônibus cuidado e com os recursos que o cliente deseja.

Ele cita o exemplo do ar-condicionado, algo que muitos clientes em potencial da empresa pedem, mas que a empresa não possui nenhum veículo com esse recurso, nem deseja. Para ele, esse é apenas mais um acessório para dar problema, pode haver casos em que a viagem tenha de parar devido a um problema no ar-condicionado.

5.4 Análise das pesquisas

A análise deverá verificar se os recursos aferidos das empresas estão aptos a formar uma estratégia sustentável segundo as diretrizes de Barney (1991). Segundo Barney, uma estratégia sustentável deve ser baseada em um recurso que tenha valor, seja raro, tenha uma imitabilidade imperfeita e não seja substituível.

A Caprioli começou pequena e alcançou um crescimento considerável. Surgida no final dos anos 20, ela passou por momentos difíceis, economicamente, politicamente e até socialmente. Porém, superou algumas dificuldades, e outras barreiras serviram mais como oportunidades, por exemplo, quando o governo, durante a 2ª guerra, racionou os combustíveis, mas, ao mesmo tempo, prejudicou os bondes e trens, ele acabou fortalecendo as empresas rodoviárias (e era justamente essa a intenção do governo), como a Caprioli.

Dessa forma, a empresa entrou no séc. XXI com um grande porte e parcela de mercado, adotando até então administração familiar. Quando a empresa foi adquirida pelo Grupo Belarmino, em 2010, por escolha do grupo, começou um processo de adaptação.

Um ponto chave que a Caprioli desenvolveu durante sua história é a mão de obra diferenciada que sempre buscou ter, em especial seus motoristas, e, um pouco menos, seus mecânicos. A empresa fornece diversos treinamentos para seus condutores, inclusive buscava ter motoristas/mecânicos, que poderiam consertar avarias mais simples que surgissem durante o percurso, e não exigindo que a viagem fosse “reiniciada” devido a uma quebra simples, como a de um parafuso, por exemplo.

Quanto aos mecânicos, a empresa é crente de que aprenderam muito durante os períodos de dificuldade, afirmando que eles possuem grande inovação e flexibilidade. Em sua história pode-se ver momentos em que esses operários foram imprescindíveis para a competitividade da empresa, como quando da adaptação do gasogênio.

Hoje a Caprioli promove a importância do motorista experiente, habilidoso, e próprio para cada público. Um fator de competitividade é acrescido a empresa quando tem um profissional próprio para um determinado público (e a companhia afirma ter para todos seus perfis mais comuns de clientes). Apesar do comportamento das pessoas não ser estático, um grupo de passageiros com determinado perfil psicológico tende a ter semelhanças em sua postura, e se a Caprioli realmente possui alguns motoristas especializados para cada um de seus clientes, ela estará à frente de um concorrente com menos experiência.

Esse recurso é importantíssimo para a empresa ter seus diversos públicos alvos. Um deles, um nicho, é o de futebol, que parece que a empresa atua bem. Com grandes consumidores, a Caprioli é certamente a mais forte transportadora do estado para esse público.

A mão de obra diferenciada é uma boa estratégia, segundo os autores Poon e Porter. Para Poon, essa seria uma estratégia de desenvolver mão de obra de primeira classe, já Porter, isso seria um caso de uma estratégia de diferenciação, porque teria funcionários diferenciados. Ela agrega valor ao turismo, permitindo a Caprioli alcançar e manter posições de destaque no mercado.

Paralelamente, há a análise que a empresa faz de seus clientes. Segundo Poon, fazer a oferta estreitamente aliada ao público é necessário para uma boa estratégia. Se a Caprioli conhece bem seus excursionistas, ao longo desses 83 anos, ela tem uma chance maior de satisfazê-los que uma entrante, ou um concorrente com menos tempo de mercado.

Em relação à concorrência, a empresa parece não se preocupar muito com ela, inclusive afirma que há mercado para todas atuarem. Essa parte, provavelmente, é facilitada devido a imensa parcela que o grupo em que a Caprioli está inserido, o Belarmino, possui. Fora esse grupo, sobra de gigante apenas o JCA, grupo da viação Cometa, na região de Campinas. Os entrantes veem *gaps* de mercados muito reduzidos, e de baixa lucratividade. Nenhuma viação no mercado, além daquelas pertencentes aos dois grupos, poderá copiar isso, o que se torna uma barreira de entrada. Aí temos um caso de vantagem sustentável.

O recurso da Caprioli, seus colaboradores, com destaque para seus motoristas, visivelmente são uma vantagem à empresa. Eles são importantíssimos, pois agregam valor ao serviço ao saberem se relacionar com cada público, e dominarem o trabalho prestado. Partindo do pressuposto que não há muitos bons motoristas, experientes e carismáticos, desempregados, podemos considerá-los como raros, afinal, cada profissional necessita de anos de experiência, e ser e terem certa capacitação natural, para se tornarem assim. Eles não são imitáveis a curto prazo, porque, como dissemos, eles precisam de anos de experiência, mas podem ser desenvolvidos a longo prazo. Por fim, eles não são facilmente substituíveis, porque os funcionários agregam alto valor ao turismo, um mercado onde o contato humano é extremamente valorizado. Serviços complementares, ou incentivos financeiros, apesar de contribuir, não eliminam a necessidade de uma mão de obra qualificada nesse ramo.

Em uma análise mais direta, vê-se que a Caprioli possui uma vantagem competitiva devido a sua experiência no mercado. Ela não será imitada, nem substituída com facilidade

pelo mercado, porém, pode ser criada a longo prazo, de forma que é necessário que a empresa mantenha-se num processo de melhoria contínua. Assim, desde que não haja outras empresas com experiência igual, ou equivalente, seria uma vantagem sustentável.

Com a parcela de mercado que o grupo possui hoje, são poucos os concorrentes com porte para fazer ameaça a Caprioli. Porém, caso a empresa queira se manter competitiva para sempre, ou o máximo que conseguir, é necessário estar sempre preocupada com os concorrentes, não subindo excessivamente o preço, e valorizando e mantendo seus diferenciais, como continuar a investir em seus profissionais, para não perder sua vantagem competitiva.

Sobre a DecDil, também é possível aferir dois valores de vital importância no turismo que a empresa adota: a preocupação com as necessidades e desejos dos clientes e a qualidade da mão de obra. De acordo com as teorias já citadas, seria a mesma estratégia da Caprioli: Mão de obra de primeira classe e/ou líder em qualidade, segundo Poon (1993) e diferenciação por funcionários, segundo Porter (2004).

Além disso, a preocupação em manter o preço abaixo dos concorrentes, principalmente por ser uma empresa pequena e nova, pode ser visto como um fator positivo.

A busca por atender às necessidades dos clientes fica evidente quando adapta o ônibus para o público de pescadores, ou quando usa o banquinho que auxilia o embarque dos passageiros de terceira idade. Procurar sempre atender da melhor forma os passageiros, explorando formas de agradá-lo e, principalmente, ouvindo-o, é importantíssimo no mundo de negócios hoje, e ainda mais representativo no turismo, onde, como já foi citado, o turista se encontra em um estado de exceção da rotina, então exageros, provavelmente, serão praticados, e ele terá de ser agradado, independente disso, pois é o público alvo.

A qualidade da mão de obra é outro ponto destacado na análise. Durante o questionário, o empresário citou por diversas vezes a importância dos motoristas para a formação do produto turístico. Certamente que um condutor que esteja disposto a atender de forma simpática aos passageiros, com respeito, cordialidade e presteza, ainda por cima com habilidade ao dirigir, conhecendo o destino, e tendo capacidade para resolver problemas, há muito valor a agregar para o serviço.

Se a empresa crescer, será difícil manter o processo de seleção atual, baseado nas amizades do diretor. Apesar de essa forma de recrutamento, baseada na confiança, ter suas vantagens, se a DecDil continuar se expandindo, uma hora se esgotarão os candidatos. En-

tão a companhia deve criar outros métodos de seleção, baseado em testes de aptidão e conhecimento de destinos turísticos, a fim de ter motoristas para atender sua expansão.

As práticas citadas que a empresa faz para agradar a seus clientes podem facilmente ser imitadas pelos concorrentes, então, para que essa seja uma vantagem competitiva sustentável, ela precisa criar uma cultura de preocupação com o turista e de inovação, assim, quando o concorrente copiar sua prática, ela já tenha uma nova forma de agradar aos passageiros, usando sua tradição para influenciar criações. Se a cultura for bem desenvolvida nesse sentido, será um recurso valioso; raro, pois muitas empresas ainda atuam pensando apenas no preço, sem buscar formas de agradar ao cliente; a cultura dificilmente é passível de imitação, porque não é tangível. Por mais que se tente incentivar os funcionários de uma empresa a inovar, se ela não tem um histórico de criações, aceitações, e uma preocupação em que isso seja feito, dificilmente será desenvolvida uma cultura similar. Por fim, essa cultura também é de difícil substituição, porque ela agrega muito valor ao produto turístico, necessitando de altos investimentos, em qualquer âmbito passível de troca.

Para o motorista diferenciado como o citado ser sustentável, é necessário que os funcionários da empresa, de forma geral, tenham determinado perfil. Se apenas um motorista for assim, basta que um concorrente ofereça um maior salário, ou maiores benefícios, que ele pode trocar de emprego, então, a companhia precisa ter uma cultura de que todos seus motoristas sejam diferenciados, dessa forma, mesmo se um motorista trocar de empresa, a mão de obra da DecDil continua sendo diferenciada. Assim como a estratégia da Caprioli, essa cultura tem valor; é rara; não é facilmente imitável, a menos a curto prazo; e, por ser intangível e complexa, não é facilmente substituível.

Pelo que foi analisado, as estratégias usadas foram importantes para a DecDil formar a carteira de clientes que possui, e estar no mercado há nove anos.

Em relação ao recurso único da DecDil, a marca, caso ela gere valor ao serviço (seja devido a sua história, sua inovação, seu status etc.) também pode ser vista como uma vantagem competitiva. A marca é rara, afinal, não são todas as marcas lançadas que criam essa diferenciação. Também dificilmente será imitada perfeitamente, ainda mais num serviço. Por fim, ela não deve ter substitutos para ser vista como uma vantagem sustentável. Desde que as concorrentes não ofereçam diferenciais ou vantagens acima da oferta da empresa em questão, não será substituível, sendo mais uma estratégia que pode ser sustentável.

No entanto, o diferencial não parece ser tão forte. Ele não é tão valioso ou possui uma história tão significativa como suposto, de forma que teria de ser desenvolvido. Talvez uma

pesquisa de opinião deva-se ser feita para saber a opinião dos clientes da empresa, porém, pelo analisado, a DecDil demonstra se preocupar com os clientes e ter um bom preço. Isso é bom, mas não dá para afirmar que essa marca passará um imenso valor para o mercado. Os únicos que talvez vejam a marca com tal característica sejam os clientes cativos.

Para que a marca seja transformada em um diferencial seria necessário passar anos agradando um grande número de clientes. Dessa forma, a história e o marketing boca a boca contribuiriam para gerar o valor da marca.

Esse número de clientes necessários será difícil ser alcançado sem uma boa quantidade e qualidade de publicidade. Ela será responsável para que cada vez mais pessoas conheçam a empresa e a marca DecDil seja vista repetidas vezes, o que é necessário para gerar lembrança de marca.

Outro fator que merece atenção é quanto à observação dos movimentos dos concorrentes. Assim como a Caprioli, a DecDil não analisa e se preocupa com a atuação de seus competidores. Porém, quanto mais atenta a DecDil estiver em relação às outras empresas do mercado, mais fácil será adaptar seu serviço e preço, além do mais, os concorrentes são importante fonte de ideias. Não apenas para cópia, mas para adaptação.

A DecDil não deve abrir mão da qualidade de seus motoristas, e de sempre se preocupar com seus clientes, e, quanto mais manter seu preço baixo, mais rápido deverá crescer. Porém, algumas adaptações, a fim de se tornar mais competitiva, se fazem necessárias: investir em publicidade, e ficar mais atenta ao macro-ambiente da empresa, em especial, aos concorrentes.

Coincidentemente, mesmo com a imensa diferença de idade e tamanho das empresas, as duas adotam estratégias parecidas, buscando ter funcionários diferenciados, que agreguem valor à prestação de serviço, e tentam conhecer seu cliente, buscando formas de agradá-los, e fidelizá-los.

Pode-se notar algumas diferenças, enquanto a DecDil, logo na seleção, busca um motorista carismático, habilidoso, e de preferência experiente, a Caprioli desenvolve seus funcionários com cursos, e tentam gerar segurança a eles para trabalharem e permanecerem por um longo período na empresa, devido a sua política de relação.

As empresas têm a mesma estratégia de diferenciação por mão de obra. De acordo com Barney (1991), essas não seriam estratégias sustentáveis, porque já há outra empresa

no mercado com a mesma estratégia. Porém, elas não são concorrentes diretas. Elas atuam em regiões geográficas diferentes e, apesar de ambas atenderem todos os tipos de clientes, os públicos-alvos são diferentes. A Caprioli está mais preocupada com os grandes consumidores, como times e agências, enquanto a DecDil está mais preocupada em manter seus fiéis excursionistas e grupos pequenos.

Seriam necessários mais dados para saber se o recurso é único, mas de fato, pelos históricos das empresas, os motoristas foram importantes para ambas. A Caprioli, pelo menos desde que começou a enfrentar uma concorrência mais intensa, desde os anos 70, é nítida a preocupação dela com esses profissionais, mecânicos e outros funcionários, colocando-os como diferencial.

Já para a DecDil, que começou com grande parte de seu faturamento, que se mantém até hoje, proveniente de antigos clientes, herdados da antiga empresa, que optaram pela nova companhia devido ao relacionamento que tinham com os funcionários que foram trabalhar para a DecDil, demonstra que são um fator decisivo para a manutenção da empresa desde então.

Barney (2007) disse que a cultura de uma empresa é de difícil imitação, mas, o benefício final pode não ser raro, porque outra empresa pode, de forma diferente, alcançar um resultado semelhante.

A Caprioli ainda tem a vantagem de ser muito maior e mais antiga, tendo um histórico de boas parcerias. Por outro lado, a DecDil tenta aumentar o valor de sua marca. A DecDil, ainda é uma empresa familiar, estrutura administrativa em que a Caprioli cresceu, porém não a adota desde a sua aquisição por um novo proprietário.

Ambas as empresas possuem uma boa estratégia, porém, não podemos afirmar que são sustentáveis, porque são praticamente as mesmas. As duas não atuam na mesma região geográfica, de forma que elas podem usufruir de suas estratégias simultaneamente, porém, se outras empresas, concorrentes diretas da Caprioli ou da DecDil, adotem ou comecem a adotar formas de agradar ao cliente, e/ou ter funcionários diferenciados, aí essas companhias não terão mais vantagens, e sim, paridade competitiva (Barney, 1991, 2007). Para estarem à frente da concorrência nesse caso, teriam que buscar novas estratégias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de turismo rodoviário, devido à forte concorrência enfrentada, se desenvolveu criando formas de diferenciação, mesmo o serviço sendo um só, transporte. A compra da Caprioli pelo grupo Belarmino representa uma grande ameaça para as empresas menores.

A existência de concorrentes menores e ilegais no mercado também prejudica as empresas maiores, pois eles têm um custo bem menor, e conseguem abaixar o preço no mercado. As empresas médias e pequenas, para sobreviverem em um mercado com fortes ameaças vindas de cima e de baixo, precisam apostar em inovação.

Sugerimos que novos trabalhos sejam feitos na área, buscando novas formas em que as empresas possam adotar estratégias sustentáveis, e como elas podem usar positivamente inovação e tecnologia. Também buscar comparar empresas de uma mesma região geográfica ou de mesmo porte. Como a mão de obra diferenciada é um assunto muito amplo, novos trabalhos explorando esse campo são necessários para maiores afirmações sobre a RBV dessas empresas.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. Ed: McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1977.

BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 1991.

BARNEY, J. B, CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, 2007.

BARROS, A. J. S, LEHFELD, N. A .S, **Fundamentos de metodologia científica**. Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2007.

BAZANI, A. **Com a compra da Caprioli, Belarmino quer expandir sua atuação por Campinas e já tem novos planos para a empresa**. 2010. Disponível em <<http://onibusbrasil.com/>>. Acesso: 10 de jun. 2011.

Caprioli. <<http://www.caprioli.com.br/>>. Acesso: 10 de jun. 2011.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Ed: Sextante, Rio de Janeiro, 2005.

DIAS. R, CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico**. Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2005.

FONTENELE, M. **Caprioli 80 anos**. Viação Caprioli Ltda: Campinas. 2008. Edição Especial.

GRATZER, M, WINIWARTER, W. **A Framework for Competitive Advantage in eTourism**. [200_?].

GREENWALD, B. C, KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada**. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2006.

GRISWOLD, D.T. **Mad about trade: why Main Street should embrace globalization**. Ed: Cato Institute, Washington, 2009.

HITT, A. M, IRELAND, R. D, HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Ed: Thomson Learning, São Paulo, 2008.

KOTLER, P., **Marketing**. Ed: Atlas, São Paulo, 1980.

LAGE, B.H.G, MILONE, P.C. **Bases para a elaboração de um Trabalho Científico**. In LAGE, B.H.G, MILONE, P.C. **Turismo: Teoria e Prática**. Ed: Atlas, São Paulo, 2000.

_____. **Economia do Turismo – 7ªed**. Ed: Atlas, São Paulo, 2001.

LA TORRE, F. **Agência de Viagens e Transportes**. Ed: Roca, São Paulo, 2003.

- MINTZBERG, H, QUINN, J.B, **O processo de estratégia – 3ªed.** Ed: Bookman, Porto Alegre, 2001.
- PAGE, S. J. **Transporte e Turismo.** São Paulo: Bookman, 2001.
- PELIZZER, H. A. **Uma introdução à técnica do turismo – transportes.** São Paulo: Pioneira, 1978.
- POON, A. **Tourism, Technology and Competitive Strategies.** Oxfordshire: CABI, 1993.
- PORTER, M. E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction.** Ed: Free Press, New York, 2004.
- _____. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction.** Ed: Free Press, New York, 1998.
- POZO. H. **Gestão de Materiais e Logística em Turismo.** Ed. Atlas, São Paulo, 2008.
- SEVERINO, J. M. **Metodologia do Trabalho Científico – 23ªed.** Ed: Cortez. 2007.
- SUN-TZU. **A arte da guerra.** Ed: Golden Books, São Paulo, 2007.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** Ed: Atlas, São Paulo, 2000.

Apêndice

Roteiro para pesquisa

1. A Empresa desenvolve diversos serviços, entre eles o turismo. Quanto esse serviço representa para a empresa?
2. Qual o perfil dos seus clientes e de seu principal público alvo?
3. Vocês desenvolvem campanhas de publicidade? Se sim, como?
4. A que você atribui a Empresa estar a x anos no mercado?
5. Quais as principais características da sua empresa?
6. O que o cliente de turismo da Empresa não abre mão?
7. Os clientes de turismo da Empresa optam por ela, na maioria, por preços baixos ou por algum diferencial, ou ainda algum outro motivo? Qual seria?
8. Quais seus principais concorrentes? Vocês os levam em consideração na hora de criar suas estratégias?
9. Existe algo (qualquer recurso, tangível ou intangível, processo, pessoa, tecnologia etc) que gere uma vantagem para a empresa e que nenhum concorrente tenha? Se sim, o que seria?
10. Por que é tão importante?
11. Como fazem para que os concorrentes não copiem?
12. Caso isso deixasse de ser importante, o que fariam para continuar atendendo os clientes da mesma forma?

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Joclenes Emilio Diehl
Americana, junho de 2011.