

A VOLATILIDADE DO MERCADO TURÍSTICO: O CASO CVC

Luiz Gonzaga Godoi Trigo

Agradecimento especial a
Virgilio Nelson da Silva Carvalho, assessor da CVC

Resumo

O texto analisa como a volatilidade do mercado internacional e doméstico afetou o setor de viagens e turismo, no Brasil, nas duas últimas décadas. O segmento escolhido foi o de operadoras turísticas. Uma série de operadoras brasileiras sofreu intensamente com as crises econômicas internas e com os efeitos da conjuntura econômica internacional, inclusive com as consequências dos atentados terroristas pós-2001. Várias faliram, outras sobreviveram, mas a CVC atingiu a hegemonia do mercado nacional, tornando-se a maior operadora de turismo no Brasil e uma das mais influentes empresas do setor. Nascida como pequena empresa de viagens rodoviárias, em 1972, ela hoje possui uma estrutura de 136 lojas espalhadas pelo país, 800 funcionários e atendeu 1,1 milhão de passageiros, entre janeiro e outubro de 2005. Este texto analisa sua história, a estratégia de negócios que viabilizou sua liderança em um país marcado pela instabilidade e as políticas atuais que permitirão a manutenção ou ampliação de suas atividades.

Palavras-chave: operadora turística, turismo brasileiro, operadora CVC Brasil.

I – Introdução

De acordo com dados oficiais e empresariais o turismo brasileiro cresceu consideravelmente nos últimos quinze anos (www.turismo.gov.br). Os setores público e privado investiram principalmente em hospitalidade, transportes, alimentação, entretenimento e agenciamento. Sendo um país em desenvolvimento e com recente regime democrático (desde 1985), o país sentiu profundamente as mudanças econômicas e culturais globais dos últimos 30 anos. Várias empresas faliram e outras desenvolveram-se, aproveitando o clima cíclico de euforia e depressão que a economia apresentou ao longo desse período. A volatilidade foi considerável, tanto na economia como no setor de viagens e turismo. Planejadores e gestores muitas vezes tomaram decisões em cenários desprovidos de bases estatísticas confiáveis e em meio a intermitentes crises econômicas. Décadas de instabilidade não são esquecidas facilmente, especialmente no setor de turismo onde empresas desapareceram repentinamente e novos segmentos surgiram. Em meio a esse caos protagonizado pela economia e pela política, a operadora turística CVC tornou-se hegemônica chegando, em 2005, a dominar cerca de 70% do mercado doméstico brasileiro.

Para entender os motivos que levaram a CVC ao sucesso na primeira década do século 21, é necessário conhecer um pouco da peculiar história econômica recente brasileira. Em relação ao futuro, paira sobre a operadora uma série de dúvidas sobre seus riscos e oportunidades. A empresa precisará administrar seu crescimento para evitar os “colapsos” característicos do gigantismo e da falta de controle por parte do grupo gestor

perante uma empresa que cresce, se diversifica e amplia seu espectro de atividades. Isso acontece nas economias voláteis pós-industriais. No caso específico do Brasil há mais complicadores, apesar de o país ter se desenvolvido nas últimas décadas. É um país com alto grau de burocracia e encargos fiscais abusivos, crescendo a taxas inferiores (cerca de 2,4% ao ano) à média mundial, onde os empresários enfrentam um considerável grau de incertezas e uma dinâmica nos cenários nem sempre favoráveis ao seu nicho de negócios. A comparação com outras empresas brasileiras e internacionais, em diversos períodos da história recente, pode ajudar a entender o ciclo de crescimento da CVC e a evitar os erros mais comuns decorrentes desse crescimento. Sempre haverá o imponderável, mas o planejamento estratégico é fundamental visando o futuro a curto ou a médio prazos.

Fazendo as contas

Pela primeira vez em sua história, o Brasil apresenta uma balança comercial (ou de Pagamentos) positiva e isso afeta favoravelmente o turismo. O turismo não é um bem tangível e não entra na composição da Balança Comercial. É computado na conta “Serviços”, parte relevante do Balanço de Pagamentos. Nos últimos anos (2003/2004) a Balança Comercial brasileira foi positiva, assim como a conta “Viagens internacionais”. Esses resultados foram possibilitados, em parte, pelo câmbio mais favorável do Real em relação ao Dólar ou ao Euro.

Quadro 1 – Conta “Viagens Internacionais”

Ano	Cambio R\$/US\$ Média mensal	Conta “Viagens internacionais”		Saldo US\$ milhões
		Receita US\$ milhões	Despesa US\$ milhões	
1995	0,92	971,6	3.391,3	-2.419,70
1997	1,08	1.060,0	5.445,8	-4.376,80
1999	1,82	1.628,2	3.085,3	-1.457,10
2000	1,83	1.809,9	3.894,1	-2.084,20
2001	2,35	1.730,6	3.198,6	-1.468,00
2002	2,92	1.998,0	2.395,8	- 397,80
2003	3,08	2.478,7	2.261,1	217,60
2004	3,03	3.222,1	2.871,3	350,80

Fonte: Banco Central do Brasil, FMI, Ipeadata, 2005.
In revista “Turismo em números”, abril de 2006

Esses dados mostram como, a partir da crise cambial de 1999, com a desvalorização do Real, houve uma diminuição das viagens para o exterior, um pouco retomada a partir de meados de 2005 (dados ainda não consolidados), com a valorização da moeda. A estabilização do dólar no patamar de R\$ 2,50, em 2005 (e R\$ 2,15, no início de 2006), favoreceu as exportações, influenciando positivamente no Balanço de Pagamentos.

Foi no contexto desse cenário, tão complexo e contraditório, que a operadora CVC encontrou um ambiente favorável ao seu crescimento.

II – Os problemas econômicos brasileiros

O Brasil passou por profundas mudanças a partir da década de 1980. É preciso entender esse contexto de evolução social, política e econômica para interpretar as mudanças ocorridas na área específica do turismo.

A história política do Brasil compreende o período colonial português (1500-1822); o império brasileiro (1822-1889); a primeira República (1889-1930); a Era Getúlio Vargas (1930-1945), com o domínio de uma ditadura civil populista; o curto período democrático entre 1946 e 1964; a Ditadura Militar de 1964 a 1985; e a República recente, de 1985 em diante, com um regime de direito consolidado. O período que nos interessa é esse último. A redemocratização, a partir de 1985, implicou na:

- a) abertura da economia ao capital internacional;
- b) confiabilidade social face à estabilização democrática;
- c) elaboração de novas leis e da nova Constituição (1988);
- d) entrada de investimentos internacionais, inclusive nas áreas de entretenimento, hotelaria e alimentação;
- e) fortalecimento dos laços políticos com os países da América do Sul;
- f) abertura de relações com países como Índia, China, Rússia, países árabes e África;
- g) maior transparência nos negócios de corrupção e crime organizado, graças à liberdade de imprensa;
- h) consciência da necessidade de se aprofundar as reformas tributárias, legais e políticas.

A história econômica recente do Brasil foi extremamente atribulada. Uma marca cruel das crises econômicas, a partir de 1960, foi a inflação. O regime militar deixou uma inflação acumulada, entre 1964 e 1985, de 977.251,9%. Para controlar essa absurda espiral, os quatro presidentes civis das décadas de 1980 e 1990 lançaram mão de cinco planos econômicos:

Quadro 2: Planos Econômicos Brasileiros

Plano	Presidente	Período
Plano Cruzado	José Sarney	março 1989 a novembro 1986
Pano Cruzado 2	José Sarney	a partir de novembro de 1986
Plano Bresser	José Sarney	a partir de abril de 1987
Plano Collor	Fernando Collor	março de 1990 a 1991
Plano Real	Itamar Franco	1993/1994

Obs. O Plano Real foi idealizado por Fernando Henrique Cardoso, ministro de Itamar Franco e depois presidente do Brasil no período 1995-2002.

Fonte: Quadro estruturado por Luiz G. G. Trigo com base em dados de várias fontes como revista Exame, Banco Central do Brasil e sites especializados em economia.

Essa seqüência de planos econômicos teve como objetivo principal controlar a inflação. O controle da inflação é recente no Brasil. Pouco mais de uma década separa o caos econômico do final do regime militar, da época da estabilidade econômica e da legalidade jurídico-política. Em 1992, por exemplo, apenas quatro países do mundo tiveram inflação acima de 1.000%: Rússia, Ucrânia, Zaire e Brasil. Os primeiros três países tinham suas economias comprometidas, sendo que a Rússia e a Ucrânia faziam a difícil transição do socialismo para a economia de mercado. O problema do Brasil era um imenso déficit estatal, uma cultura de instabilidade e um mercado caracterizado pela chamada “ciranda financeira” (com muita especulação e artifícios econômicos dúbios que mascaravam a real situação econômico-financeira de pessoas físicas e jurídicas), um círculo vicioso difícil de ser estancado. O cenário econômico era tão insólito que o país teve sete moedas diferentes em um período de meio século:

Quadro 3 – Moedas brasileiras a partir de 1942

Sigla da moeda	Nome da moeda	Período de vigência
Cr\$	Cruzeiro	01.nov.1942 – 31.jan.1967
NCr\$	Cruzeiro Novo	01.feb.1967 – 15.mai.1970
Cr\$	Cruzeiro	16.mai.1970 – 28.feb.1986
Cz\$	Cruzado	01.mar.1986 – 31.dec.1988
NCz\$ ou Cz\$	Cruzado Novo/Cruzeiro	01.jan.1989 – 31.jul.1993
CR\$	Cruzeiro Real	01.aug.1993 – 30.jun.1994
R\$	Real	a partir de 01.jul.1994

Fonte: Banco Central do Brasil, 2004
Site www.bcb.gov.br consultado em março de 2006.

Apesar da estabilidade política e econômica, ao longo da década de 1990 surgiram várias crises financeiras e políticas internacionais. A situação de incerteza, a partir de

1999, provocou um sentimento contraditório no Brasil provocado por receios e euforia. Havia receio da volta à espiral inflacionária do passado recente. A euforia foi por conta da “neutralidade” do Brasil no cenário internacional e pelo fato de o país estar livre de terrorismo (apesar da miséria generalizada, da injustiça social e da violência urbana nas grandes cidades). Nessa mesma época o País enfrentava a inserção no mercado internacional (Ricupero, 2001) e os efeitos da globalização (Soros, 2003; Stiglitz, 2002) e se posicionava como um destino atraente para os turistas internacionais. A eleição de Luís Inácio Lula da Silva, em 2003, provocou instabilidade passageira, logo acalmada pela certeza de que o novo presidente manteria a política econômica ortodoxa.

A forte crise política deflagrada ao longo de 2005, motivada por denúncias de corrupção envolvendo os poderes legislativo e executivo, e a política econômica de juros altos do governo federal deixou marcas na economia. O crescimento não foi o esperado (cerca de 6% ao ano), devendo fechar em menos de 3%, uma marca tímida face às economias dos outros países em desenvolvimento. Apesar de tudo houve avanços sociais e a estabilidade política permanece.

III – O cenário econômico recente

As crises cambiais associadas à reversão dos fluxos de capitais acumulativos levaram a maioria dos países periféricos a adotarem o regime de câmbio flutuante no final da década de 1990, entre eles o Brasil.

A adoção desse regime cambial implica em menor interferência das autoridades governamentais nas questões relativas ao câmbio, que fica mais vulnerável às influências dos mercados financeiros globalizados na determinação da taxa de câmbio, deixando as economias condicionadas à volatilidade do capital financeiro internacional.

Com a adoção do regime de câmbio flutuante pelo Brasil em 1999, o país passou por períodos que alternaram ataques especulativos com desvalorização cambial e queda nos preços dos ativos brasileiros, com período de otimismo e desvalorização da moeda. Durante a adoção do Plano Real havia forte liquidez no mercado financeiro internacional, que resultou em alta valorização da taxa de câmbio, possibilitando a adoção da âncora cambial para os preços.

Com a crise da Ásia em 1997, houve a reversão do ciclo levando o Brasil à crise cambial de 1999, o que forçou a adoção do regime de câmbio flutuante com forte desvalorização da moeda. Essa fase de baixa liquidez internacional trouxe como consequência para o Brasil outros dois ataques especulativos em 2001 e 2002.

O ataque especulativo ocorrido entre março e outubro de 2001 provocou uma desvalorização cambial significativa, tendo sido motivado pelas seguintes razões: queda do valor das ações das empresas de alta tecnologia nos mercados internacionais; crise da Turquia; crise Argentina; menor crescimento das economias desenvolvidas; ataques terroristas de setembro de 2001 com a subsequente espiral de outros ataques e guerras nos anos que se seguiram (Afeganistão, Iraque, Oriente Médio).

Em abril de 2002, o Brasil sofreu outro ataque especulativo, dessa vez motivado pelo aumento da incerteza gerada pela eleição presidencial e pela restrição de fontes de

crédito para economias emergentes proporcionado pela fuga dos investidores devido às incertezas nas economias centrais, ao colapso da economia Argentina, a crise de confiança nos mercados de capitais em razão de fraudes contábeis verificadas em algumas empresas, concordatas de grandes grupos corporativos nos Estados Unidos e a possibilidade de guerra no Iraque que logo revelou-se uma realidade.

O ciclo de escassez de recursos internacionais para economias emergentes se reverteu no último trimestre de 2002, período em que o capital internacional aumentou a sua disposição para enfrentar maiores riscos na busca por rendimentos nos mercados globais. A valorização da moeda e dos ativos brasileiros ocorridos ao longo de 2003 deveu-se à reversão dos ataques verificados nos dois anos anteriores.

No segundo semestre de 2004, período em que se inicia o novo ciclo de aumento da taxa de juros básica na economia brasileira, o real sofreu forte desvalorização devido à combinação entre juros elevados e redução do risco-país, atraindo capitais especulativos que passaram a apostar na valorização da moeda brasileira. Esse ciclo encontrava-se estável em 2006, com tendência à reversão em escala incerta em razão da possibilidade do aumento das taxas de juros básicas nos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos. Os quadros abaixo mostram como o Real e o risco-país comportaram-se em 2003 e 2004, garantindo uma estabilidade econômica significativa entre 2003 e 2006. Em agosto de 2006 o risco país era de 208 pontos, o menor da história até então. Com a constante estabilidade econômica do Brasil (veja quadro 6), a situação do turismo torna-se promissora apesar de desenvolver-se em um ambiente extremamente competitivo e ainda um pouco abaixo da média de qualidade dos países desenvolvidos.

USO RESTRITO

Quadro 4 – Taxa de câmbio mensal. Ano: 2003

MÊS	RS/US\$
Janeiro	3,43
Fevereiro	3,59
Março	3,44
Abril	3,11
Mai	2,95
Junho	2,88
Julho	2,87
Agosto	3,00
Setembro	2,92
Outubro	2,86
Novembro	2,91
Dezembro	2,92

Fonte: Banco Central do Brasil, 2004.

Site www.bcb.gov.br consultado em março de 2006

Quadro 5 – Risco-país. Brasil. Ano: 2004

MÊS	Pontos base
Janeiro	477
Fevereiro	571
Março	557
Abril	590
Mai	719
Junho	664
Julho	613
Agosto	516
Setembro	488
Outubro	471
Novembro	410
Dezembro	383

Fonte: JP Morgan, 2005.

Site www.bcb.gov.br consultado em novembro de 2005

A instabilidade econômica verificada provocou transformações no turismo no decorrer da década de 1990. As companhias aéreas VASP e TranBrasil faliram ao final de um longo processo que todavia não acabou nas esferas jurídicas. A Varig, tradicional

companhia aérea brasileira, atravessou uma crise sem precedentes e só não faliu porque o governo brasileiro, indiretamente, ajudou a empresa que foi adquirida pela VarigLog em julho de 2006, porém tornando-se bem menor do que era originalmente. A TAM, criada em 1975, e a GOL, criada em 2001, tornaram-se as grandes companhias aéreas nacionais (Trigo, 2002).

A hotelaria passou por um imenso crescimento no país. Redes nacionais e internacionais (Accor, Atlântica, Blue Tree, Sol Meliá, Marriott, Pestana, Othon) cresceram na última década a taxas anuais de 7% (Beni, 2003). Atualmente cidades como São Paulo, Curitiba, Brasília e Belo Horizonte possuem excedente de oferta hoteleira, oferecendo tarifas baixas e competição predatória, fruto de mau planejamento na expansão e distribuição das unidades hoteleira e extra-hoteleiras como os flats, um produto típico brasileiro, mas esses aspectos fogem ao ponto central desse artigo.

Quadro 6 - Resumo da economia brasileira em 2006

PIB:	1.937 trilhão de Reais
Desemprego aberto:	10,7% (julho)
Renda per capita:	US\$ 8.826
Dívida externa bruta sobre o PIB:	20,2%
Risco país:	208 (agosto)
Taxa de juros real:	9,4% ao ano

Fonte: Suplemento “Aliás Debate” do jornal “O Estado de São Paulo”, 01/09/2006. pág. H12.

IV – O segmento de operadoras turísticas no Brasil

A bibliografia sobre operadoras e agências de viagem no Brasil é quase inexistente (Gadzanis, 2002; Trigo, 2002; Tomelin, 2001 e 2005; Beni, 2003), sendo alguns dos textos simples levantamentos cronológicos (Trigo, 2002) ou mercadológicos (Beni, 2003).

As operadoras brasileiras possuem uma associação denominada Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa), criada em 1989 (www.braztoa.com.br). Reúne 61 operadoras, sendo 53 do estado de São Paulo, quatro do Rio de Janeiro, uma do Espírito Santo, uma de Alagoas, uma do Paraná e uma da Bahia. As operadoras associadas são responsáveis por mais de 85% da comercialização de pacotes nacionais e internacionais e pela emissão de 12% do total de bilhetes aéreos no Brasil (dados de 2005). Essa associação não possui publicações periódicas ou permanentes. O Ministério do Turismo oferece algumas análises estatísticas periódicas do setor (www.turismo.gov.br).

Com escassa bibliografia e estatísticas limitadas sobre o tema, este trabalho valeu-se de fontes primárias na internet, na imprensa e através de entrevistas, especialmente com dirigentes da CVC.

O mercado de operadoras turísticas no Brasil é atualmente dominado por empresários brasileiros. Nas décadas de 1970 e 1980, operadoras européias como Abreutur (Portugal), Meliá (Espanha), Paneuropa (Portugal) e Polvani (Itália) possuíam

segmentos importantes no mercado nacional e sobreviviam à instabilidade econômica graças ao seu caixa dolarizado. Ao longo dos planos econômicos, mudanças de moedas e medidas arbitrárias do regime militar em relação ao turismo, essas operadoras com sede no exterior valiam-se do dólar como referência sólida para seus negócios no Brasil. Por particularidades legais (Comunicado Gecam 313 de 10/06/1976 do Banco Central do Brasil, por exemplo), as agências de viagens e operadoras brasileiras tiveram que trabalhar na ilegalidade, realizando remessas clandestinas de dólares ao exterior. O país era fechado, os brasileiros não possuíam cartão de crédito internacional e o Comunicado Gecam 313 proibiu a remessa de divisas ao exterior. Havia, portanto, uma rede de agências que operavam no “câmbio negro”, respaldadas por corrupção governamental praticamente institucionalizada. Nessa situação insólita e absurda, as operadoras estrangeiras conseguiam sobreviver, apesar do baixo número de pessoas que viajavam ao exterior. Algumas operadoras brasileiras especializavam-se em pacotes nacionais e aventuravam-se ao exterior, especialmente Estados Unidos e Europa.

A partir da década de 1990, as operadoras estrangeiras perceberam que um segmento tão instável, sujeito a influências nem sempre transparentes, deixava de ser atraente e paulatinamente reduziram suas atividades até tornarem-se minorias irrelevantes no vasto mercado florescente pós 1995. Algumas operadoras nacionais, que mais cresceram graças às viagens internacionais, superaram os difíceis anos da inflação descontrolada no Brasil, mas pereceram ante a crise cambial de 1999 e após o “9/11”.

Uma das primeiras operadoras brasileiras a iniciar atividades no exterior foi a Stella Barros Turismo. Fundada em 1965, especializou-se em levar turistas à Flórida, logo depois da inauguração de Walt Disney World, em 1971. A empresa cresceu e foi vendida para o Citibank no final da década de 1990. Seus problemas começaram em 1998, com a Copa do Mundo, em Paris. Por vários problemas de gestão, nunca devidamente explicados ao público, ela forneceu só 2.750 dos 3.600 ingressos pagos, causando indignação nos brasileiros que estavam em Paris para ver a final da Copa do Mundo (ganha pela França). A desvalorização do Real, em 1999, e o “9/11” acentuaram ainda mais os problemas à empresa, pois os brasileiros diminuíram significativamente suas viagens ao exterior. Ela pediu auto-falência no dia 12 de dezembro de 2003, através de sua controladora nos Estados Unidos, a Travel Ya, ligada ao Citibank. Centrada no mercado externo a operadora não resistiu à mudança do século (revista Isto É Dinheiro, 19/02/2003). Seus 23 franqueados no Brasil repentinamente viram-se sós e desarticulados. Poucos sobreviveram no mercado.

Algo parecido aconteceu com a Soletur. No dia 24 de outubro de 2001, a empresa com 38 anos de vida e 450 funcionários, teve a falência solicitada e fechou as portas deixando o mercado estarrecido. A Soletur começou suas atividades como operadora rodoviária de excelente qualidade. Paulatinamente estendeu sua operação ao Cone sul (Paraguai, Uruguai, Argentina e Chile) e depois para a América do Norte, Europa, África do Sul e Ásia/Oceania. No início do século 21, cerca de 70% de seu faturamento dependia das vendas de viagens para o exterior, uma posição oposta à de suas origens e também à da CVC, que privilegia a comercialização de viagens dentro do Brasil. Algumas razões de sua falência são claras e similares às da Stella Barros: desvalorização do Real em 1999, terrorismo internacional em 2001 e queda na venda de viagens ao exterior. Outras razões não foram devidamente esclarecidas. Circulou pela internet uma carta de seus dirigentes acusando a Varig de ter praticado um “golpe” de mercado na Soletur, apressando sua falência. A verdade é que, em 2000 e 2001, a

Soletur apostava no inverno norte-americano para vender pacotes a preços mais baixos, especialmente para New York e Miami. Aí veio o “9/11” e sua principal estratégia de vendas ficou comprometida. A Soletur e a Stella Barros eram duas das mais conhecidas e importantes operadoras do Brasil.

Um dos casos mais aberrantes nas operadoras brasileiras foi a Varig Travel, ligada à companhia aérea Varig. Criada em 2001, teve sua dissolução aprovada pela assembleia geral extraordinária em 31 de outubro de 2003, por 92% de seus acionistas. Saíram poucas matérias elucidativas na imprensa brasileira a respeito (por ex., revista Veja de 11/02/2005, edição 1904, assinada por Chrystiane Silva). A matéria revela uma dívida estimada de cerca de US\$ 18 milhões e várias suspeitas de fraudes. A história da Varig possui pontos obscuros. Ela teria sido beneficiada pela ditadura militar em 1965, por ocasião da falência da empresa Pan Air do Brasil. Esse caso nunca foi bem esclarecido, nem pelo governo militar e nem pelos governos civis. Quarenta anos depois foi publicado o livro “*Pouso forçado*”, contando a história dos interesses da Varig na falência provocada pelos militares na Pan Air (Sasaki, 2005). É um dos únicos documentos contando esse episódio dúbio da aviação brasileira. No contexto dos mistérios corporativos brasileiros, envolvidos com esferas governamentais, o caso Varig Travel caiu no esquecimento.

V – O caso CVC

A CVC surge como uma operadora hegemônica a partir de 2002, fruto de um processo de crescimento constante e cuidadoso. Seu sucesso é tão recente que quase não há artigos publicados a respeito. Este estudo teve colaboração decisiva de Virgílio Nelson da Silva Carvalho, assessor do presidente da CVC, Guilherme Paulus. Arquivos da empresa me foram franqueados e Virgílio Carvalho foi o porta-voz do presidente no que se refere à estratégia e táticas da empresa no mercado brasileiro.

Fundada em 1972, em Santo André, região da Grande São Paulo, a CVC possui (2005) cerca de 800 funcionários diretos e 1.600 indiretos e 137 lojas no Brasil. Uma tática diferenciada da empresa em seus primeiros anos (1978), foi a organização de grupos de viagem rodoviária atendendo principalmente aos grêmios de funcionários das indústrias do cinturão industrial paulista, inaugurando o conceito de turismo de massa. Ao longo da década de 1980 a empresa começou a operar pacotes aéreos. Em 1989 a CVC comprou 100 mil passagens aéreas da VASP para revender. Esse número representava 50% de todo o movimento mensal da companhia aérea. As vendas foram um sucesso e a operação ficou como um conhecido case de marketing do turismo brasileiro. Em outubro de 1992 ela fretou pela primeira vez aviões para uso exclusivo de seus passageiros. Os primeiros destinos foram Maceió, Natal, Porto Seguro, Serra Gaúcha e Pousada do Rio Quente. Em 1993 os pacotes para Aruba e Cancun foram negociados com ampla divulgação. Seu programa operacional e de vendas, denominado Systur, já interligava 670 terminais de agentes de viagens no ano 2000. Sua história detalhada está no site da empresa (www.cvc.com.br), inclusive com a lista de todos os prêmios e homenagens recebidas.

A missão da CVC é: “*Criar condições de acesso ao turismo a todas as camadas da população brasileira com preços e qualidade compatíveis, mantendo a liderança e*

reconhecimento do mercado, gerando emprego e renda, conservando, conquistando e encantando clientes e fornecedores.”

A empresa iniciou recentemente aquisição de hotéis no Brasil. Por enquanto são poucas unidades, mas há perspectivas de ampliação. Existe também um sistema de cooperação com a Pullman Tur, proprietário do navio “*Blue Dream*” fretado pela CVC, o que agiliza o tráfego de turistas entre o Brasil, Uruguai e Argentina.

Na temporada do verão 2006/2007, a CVC fretou cinco navios para percorrer a costa brasileira e do sul da América do Sul, solidificando ainda mais sua posição também no setor de cruzeiros marítimos.

A CVC já transportou cerca de 7,5 milhões de passageiros (até 2005) e sua rede de distribuição atinge sete mil agentes de viagens em 23 dos 26 estados brasileiros. Seu crescimento, em 2004, foi de 38% sobre 2003 e se manteve em 2005, números excepcionais em qualquer mercado mundial (*Case Studies*, maio/junho 2005). Ainda é uma empresa bem menor que a TUI, por exemplo, que movimenta cerca de 8 milhões de passageiros/ano, mas a Alemanha é também um dos maiores emissores internacionais, contando com uma população com alto poder aquisitivo. Para o mercado brasileiro os números da CVC são excelentes:

Passageiros	2003: 700.000
	2004: 900.000
	2005: 1.082.000
	2006: 1.300.000
Crescimento em %	2003: 37%
	2004: 42%
	2005: 23%
	2006: 20%
Número de lojas	2003: 87
	2004: 100
	2005: 154
	2006: 250
Agentes credenciados	2003: 7.000
	2004: 8.170
	2005: 9.000
	2006: 10.000
Vôos fretados	2003: 2.000
	2004: 3.480
	2005: 4.800
	2006: 5.400
Hotéis associados	2003: 2.100
	2004: 2.930
	2005: 3.500
	2006: 4.200

Funcionários diretos	2003: 600
	2004: 640
	2005: 700
	2006: 770
Volume transacional (milhões de dólares)	2003: 284.221,00
	2004: 412.278,00
	2005: 609.000,00
	2006: 731.000,00

Fonte: Folder da CVC, 2006.

As entrevistas e análises da política e planejamento da empresa foram resumidas em 12 pontos que permitem entender o motivo pelo qual a CVC tornou-se operadora líder em um mercado extremamente volátil como o brasileiro, onde empresas internacionais retiraram-se e grandes operadoras nacionais faliram na virada do século, sem condições de enfrentar as crises cambiais sistemáticas e o novo quadro internacional.

1. A CVC não vende mais de 20% para o mercado internacional, portanto não estará devedora em dólar no caso de instabilidade cambial ou ataques especulativos internacionais. Quando a CVC começou a crescer encontrou o mercado internacional já dominado pelas outras operadoras e, de maneira pragmática, investiu no turismo brasileiro operando turismo rodoviário. Na década de 1980 iniciou as operações aéreas nacionais e atualmente é líder também no florescente segmento de cruzeiros marítimos, com três navios fretados no verão brasileiro.
2. Adaptou o sonho dos consumidores à sua realidade econômica através de três características: preço justo graças à negociação com os fornecedores em larga escala; financiamento em até 10 vezes sem juros, algo atrativo em um país marcado pelo antigo trauma da inflação; usar a estabilidade econômica dos últimos anos como incentivo para que as pessoas comprem viagens sem receio de problemas econômicos inesperados.
3. Antecipação às preferências do turismo para a próxima estação através de pesquisa informatizada. A empresa possui um banco de dados com oito milhões de clientes. Através de amostragem consegue prevenir-se para as eventuais quedas e crescimentos nos seus destinos turísticos e fazer as reservas e fretamentos necessários. Algumas cidades do nordeste brasileiro tiveram aumento significativo de seu fluxo graças aos pacotes oferecidos pela CVC.
4. Os fretamentos aéreos criaram acessibilidade para um grande número de clientes que não usavam avião. No Brasil as tarifas aéreas ainda são caras e esse transporte é visto como de elite e inacessível às massas. Entre dezembro de 2005 e fevereiro de 2006 a empresa teve 20 vôos fretados semanais e espera 50 mil clientes em seus três navios que ficarão no litoral brasileiro em períodos além da alta estação (verão). Seus bloqueios são garantidos por pagamentos e contratos bem estabelecidos com as empresas aéreas, rodoviárias e marítimas. Em 2004

foram 5.200 ônibus fretados e 207.949 passageiros transportados, só no turismo rodoviário. Cerca de 6% da receita da companhia aérea TAM provém dos fretamentos da CVC, uma considerável porcentagem que reforça uma parceria cada vez mais sólida.

5. É uma empresa de decisões rápidas. Guilherme Paulus, sua esposa Luiza Paulus e Valter Patriani decidem as medidas de curto ou longo prazo evitando demoras que, em países como o Brasil, podem ser fatais devido à dinâmica e instabilidade que pode ocorrer devido a crises políticas ou econômicas, especialmente as geradas no exterior.
6. A CVC ajudou a quebrar o paradigma de que turismo é um bem supérfluo e caro. Ela procura conscientizar as pessoas, especialmente as de menor renda, de que uma viagem é motivo de recuperação física do trabalhador. Para a sociedade a empresa tenta passar a mensagem de que o turismo pode ser uma boa opção de geração de renda e emprego. Em um país onde setores como turismo, hotelaria, gastronomia e entretenimento ainda são vistos com certo preconceito ou ignorados, essa medida pode trazer benefícios, a médio e longo prazo, no sentido de criar novos clientes e fidelizar os que fizeram ao menos uma viagem.
7. Tecnologia de ponta em toda a operação. A CVC usa o sistema Linux e possui um portal para os fornecedores e outro para os agentes de viagem, além de uma agência virtual para o cliente direto (www.cvc.com.br).
8. A empresa não entra em negócios onde há o risco de entrega do produto (Copa do Mundo, Olimpíadas, determinados shows etc.). Se não houver possibilidade do controle total da operação, com plenas garantias de entrega ao cliente do serviço contratado, a empresa não fecha o pacote ou a viagem individual. Em outubro de 2005, devido ao furacão que devastou Cancún, a empresa fretou um avião para trazer 110 passageiros brasileiros que estavam no México. Ela transportou até mesmo os que já tinham cumprido seus pacotes ou parcelas do roteiro para garantir um estado de confiabilidade e segurança às pessoas.
9. Há um planejamento estratégico que se estrutura em reuniões mensais da diretoria para planejar e controlar suas metas, eventuais problemas e oportunidades. Em caso de urgência entra em ação as medidas descritas no ponto 5, onde a cúpula decide rapidamente.
10. A longo prazo, ela quer tornar-se uma empresa de varejo. Quer ser um tipo de Wal Mart do turismo. Atualmente algumas lojas C&A e Casas Bahia já possuem pontos de venda de turismo. Seus pacotes econômicos são comercializados pela TV aberta e há planos para se atingir as classes C, D e E+, com renda disponível para gastos com prazer na faixa de US\$ 30,00 por mês. Uma de suas decisões acertadas foi instalar lojas nos shopping centers brasileiros. A classe média usa primordialmente os shoppings para compras e lazer, o que acarretou um sucesso significativo nesse segmento.
11. Foco no foco do cliente. A empresa procura saber o que o cliente quer e, o mais importante, o que ele não quer ou o incomoda. Seus medos, preconceitos e inseguranças são pesquisados e tenta-se diminuir tudo o que impeça as pessoas de viajar, sejam os motivos reais ou imaginados. Isso significa a preparação de alguns eventos para agentes de viagens, como seminários e workshops, para passar as informações técnicas e a “filosofia” da empresa.
12. Pessoal capacitado e engajado na mentalidade da empresa e em seus valores corporativos. Uma política de recursos humanos é necessária para manter esse nível de comprometimento. Anualmente a empresa organiza um workshop para

milhares de agentes de viagens conhecerem seus produtos e políticas de marketing.

VI – Conclusões

Este crescimento tão significativo no segmento de operadoras, provoca especulações no sentido da empresa investir em uma companhia aérea própria, navios, hotéis e restaurantes. Segundo seus dirigentes, a CVC não pretende agrupar no mesmo “holding” outras empresas, causando um gigantismo que muitas vezes é pernicioso aos negócios. A Pan Am, a Air France, a Varig e a American Airlines investiram em redes hoteleiras no passado com resultados negativos, portanto uma operadora precisa saber onde crescer e se diversificar para evitar erros provocados pelo gigantismo. Assim como a TUI alemã e algumas operadoras japonesas possuem políticas consolidadas e firmemente inseridas no mercado, a CVC pretende atuar no Brasil mantendo um crescimento sustentável e evitando os males causados pelo sucesso. O ponto positivo é que ela estava preparada para crescer e aproveitar as mudanças no cenário nacional e internacional a seu favor. É uma empresa conservadora e centralizada nas mãos de seu principal dirigente, Guilherme Paulus.

O caso da CVC não é isolado. Algumas consolidadoras (Ancoradouro, Rex Tur), agências de viagem e representações (GSAs) brasileiras possuem um histórico de sucesso e razoável estabilidade. A diferença é de escala. Ao atingir mais da metade do mercado brasileiro, a empresa tornou-se um caso a ser estudado, especialmente porque foi uma importante sobrevivente de um movimento desastroso que arrasou as finanças das grandes operadoras brasileiras em um prazo de apenas dois anos, entre 2001 e 2003. Atualmente alguns trabalhos acadêmicos (dissertações de mestrado e conclusões de MBA) já se preocupam em analisar como essa estrutura tornou-se tão poderosa e de sucesso. Foi, provavelmente, uma mescla de planejamento, capacidade gerencial, sorte e rapidez em aproveitar as oportunidades o que permitiu seu predomínio após 2001. Algo do tipo “estar no lugar certo, na hora certa e com plenas condições de agir”. Certamente seu passado não pode ser desprezado, pois foram os conceitos e qualidades gerenciais que permitiram uma ascensão firme e longe dos riscos e irresponsabilidades gerenciais que marcam tantas empresas no mundo. A questão é se o núcleo de qualidades que permitiu esse sucesso será mantido e se seus consumidores serão fiéis. Inúmeras empresas alcançaram o topo (Gross, 1997) e muitas, como a Disney, um paradigma do entretenimento e do turismo, passaram por inúmeras turbulências (Grover, 1992; Eisner, 1998; Thomas, 1998; Stewart, 2006). Outras pereceram ao longo da história e sequer são lembradas pelas novas gerações. Os próximos anos serão decisivos para a CVC. De algum modo ela precisa aumentar sua influência internacional, seja para o turismo receptivo dos estrangeiros que visitam o Brasil, seja para mandar brasileiros ao exterior. Para isso a filial argentina da empresa é importante, não apenas para coordenar o receptivo de brasileiros (que adoram ir a Buenos Aires e Bariloche), mas também viabilizar as viagens dos argentinos ao Brasil (eles adoram as praias e cidades brasileiras). Igualmente não se pode garantir que as operadoras internacionais de maior porte não terão interesse, a médio ou longo prazo, no Brasil. As companhias áreas como a TAM possuem as suas operadoras próprias e a PNX Travel (outra operadora brasileira) igualmente cresce e se verticaliza disputando o mercado. Competição não falta.

Com o acirramento da competição global, o fortalecimento do mercado turístico brasileiro e os efeitos da crise econômico-financeira internacional de 2007/2008, manter-se no topo será cada vez mais difícil. No presente, a se julgar pelos números e o desempenho apresentado e pela abertura com que os dirigentes da CVC atendem aos acadêmicos e a imprensa, o cenário futuro é bastante favorável. Os próximos anos mostrarão os acertos da política atual da empresa e seu posicionamento no Brasil e no mundo globalizado.

Luiz Gonzaga Godoi Trigo

Professor Associado da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo. Graduado em turismo e filosofia. Doutor em educação pela Unicamp e livre docente em lazer e turismo pela ECA-USP. Autor de vários livros sobre viagens, entretenimento, educação e turismo, além de artigos em periódicos brasileiros e internacionais.

USO RESTRITO AUC/USP

Anexo I

Holding CVC (2006)

Conselho de acionistas

Presidente do Conselho:	Guilherme Paulus
Vice-Presidente do Conselho:	Luiza Paulus
Vice-Presidente do Conselho:	Gustavo Paulus

Auditoria

CVC Participações (holding)

Presidente: Salvador Guardino Neto

Turismo: CVC Operadora
Agências de viagens

Hotelaria: Hotéis próprios: Serrano Gramado
Resort Aracaju

Administração Toscana Gramado
Hotéis G.J.P.

Prestação de serviço: Green
F. G. Linhas Aéreas
V. G. Marítima
Parenir (Uruguai)

Anexo II

Os executivos (2006)

Presidente Guilherme Paulus

Superintendente Geral Luiza Paulus

Diretor de Tecnologia: Paulo Palaia Sica
Diretor-Financeiro: Salvador Guardino Neto
Diretor Recursos Humanos Vanderlei Carnaval

Vice-Presidente Comercial Valter Patriani

Diretor de Marketing Gustavo Paulus
Diretor Comercial Nacional Cleyton Armelin
Diretor Com. Internacional Michael Barkoczy

USO RESTRITO AULA

Referências bibliográficas

BENI, Mário.

Globalização do turismo. São Paulo: Aleph, 2003.

Case Studies.

Revista brasileira de management. Rio de Janeiro: Maio/junho 2005.

EISNER, Michael.

Work in progress. New York: Random House, 1998.

GADZANIS, T.

Regulamentação da atividade. Anais do XXX Congresso da ABAV. Recife, 2002.

GROSS, Daniel.

Forbes – As maiores histórias do mundo dos negócios. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

GROVER, Ron.

El toque mágico de Disney. México: McGraw-Hill, 1992.

Isto é Dinheiro (revista)

19/02/2003, São Paulo.

RICUPERO, Rubens.

O Brasil e o dilema da globalização. São Paulo: Senac, 2001.

SASAKI, Daniel Leb.

Pouso forçado. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SOROS, George.

Globalização. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STEWART, James B.

Disney War. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

STIGLITZ, Joseph.

A globalização e seus malefícios. São Paulo: Futura, 2002.

THOMAS, Bob.

Buinding a company. New York: Hyperion, 1998.

TOMELIN, Carlos e Teixeira, Athos.

Gerenciamento da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamento nas agências de viagens. In Trigo, Luiz G. G. “Análises regionais e globais do turismo brasileiro. São Paulo: Roca, 2005. pág. 685-709.

TOMELIN, Carlos.

Mercado de agencias de viagens e turismo. São Paulo: Aleph, 2001.

TRIGO, Luiz G. G.
Viagem na memória. São Paulo: Senac, 2002.

Veja (revista).
11/05/2002. São Paulo: Abril.

USO RESTRITO AULA