



■ ■ ■ **CASOS DE**  
**SUCESSO**  
**SEBRAE**

---

**Metodologia**  
*Harvard Business School*

# Conteúdo

Introdução.....	3
Trajetória .....	4
Aplicação da matriz Swot .....	5
Forças .....	6
Fraquezas .....	6
Oportunidades .....	7
Ameaças .....	8
Aplicação do modelo Vrio .....	8
Vantagens sustentáveis , temporárias e paridades competitivas.....	9
Referências da Harvard Business School.....	10
Ambiente geral .....	10
Ambiente operacional .....	11
Ambiente interno .....	11
Componente social .....	12
Roteiro geral de análise .....	13
Componente econômico .....	13
Componente legal .....	13
Componente político .....	13
Componente tecnológico .....	14
Componente concorrência .....	14
Componente recursos humanos .....	14
Componente fornecedores .....	14
Componente internacional .....	14
Componente consumidores .....	15
Aspectos organizacionais .....	15
Aspectos de marketing .....	15
Aspectos financeiros .....	16
Aspectos de pessoal .....	16
Aspectos de operações e produção .....	16
Ações executadas a partir do atendimento Sebrae .....	16
Resultados alcançados .....	17
Ações futuras .....	17
Resumo da análise .....	18
Conclusão .....	18
Referências .....	18

# CASOS DE SUCESSO SEBRAE

## Operadora de viagem é classificada como caso de sucesso pelo Sebrae.

O Sebrae em Rondônia abriu licitação para contratar empresa fornecedora de passagens e alternativas de deslocamento para seus colaboradores na execução de suas atividades e projetos.

A empresa vencedora do certame foi uma agência sediada no Rio de Janeiro (RJ) que tem grande experiência em viagens, a Trip4u. A agência atende bem as necessidades do Sebrae, mas percebeu que a atual conjuntura

econômica do país poderia lhe trazer dificuldades. Começou a procurar soluções, porque sabia que, se não encontrasse alternativa para vencer a crise, talvez tivesse que encerrar suas atividades. A crise foi deflagrada em meados de 2014 e ganhou maior espaço no primeiro semestre de 2015, tendo surgido pela explosão das reservas on line **B2C** no turismo, pela forte variação do preço do dólar e pelo impacto do aumento do imposto sobre remessa de divisas para o exterior, de 0% para 33% (na prática), que reduziu muito a demanda por turismo no país.

Como fornecedora do Sebrae, sua CEO, Gabriela Frizzo,



### CASO DE SUCESSO

A Trip4u chegou como agência de viagem e hoje é operadora de turismo. Tem franqueado agências para compartilhar suas inovações no mercado. O Sebrae trabalhou seu potencial e a transformou num caso de sucesso.

**B2C** (*business to commerce*) é a transação comercial entre empresa e consumidor final por meio de uma plataforma de e-commerce.

### Contribuição deste caso.

O Sebrae em Rondônia realiza estudos de casos para diagnosticar estratégias de negócios que dão certo.



solicitou esclarecimentos sobre o modelo de franquias, novo cenário que, ela percebeu, poderia tornar viável uma escolha com melhores resultados de sobrevivência no mercado. Ela recebeu orientação e passou a entender o modelo, compreendendo então o quanto o Sebrae poderia apoiar a ideia. A equipe de analistas ajudou, apoiou e incentivou, com o programa Sebraetec. E a empresa, que não atuava no segmento de lazer, encontrou a alternativa que buscava. Foi durante a crise que o Sebrae apoiou seu projeto e permitiu que a Trip4u entrasse no mercado brasileiro como um caso de sucesso: entrou e levou esperança ao setor, mostrando que sempre há oportunidade de aperfeiçoamento.

Aquela recessão ensinou muito e a consultoria do Sebrae levou a empresa a detectar que as pessoas buscam bom atendimento, qualidade no serviço e orientação para

que vivam experiências diferentes em suas viagens. Estes são o foco da Trip4u: desenvolver experiências, despertar desejo e criar produtos especiais que permitam às pessoas a realização de seus sonhos e criem memórias marcantes.

Um ano de projeto, de muito trabalho e empenho, para trazer ao mercado de turismo uma nova forma de pensar, valorizando o trabalho das agências de viagens, os destinos, o que cada cultura pode oferecer de diferente e criar experiências que contribuam para realizar desejos... Esse é o móvel de todo o projeto.

E, com tudo isso, na qualidade de franqueadora, houve um reposicionamento da marca, que antes era agência de viagens e passou a ser operadora de turismo. Essa qualidade foi uma conquista advinda do projeto Sebraetec Franquias.

## Trajetória

Gabriela Frizzo tem uma história interessante: nascida no interior do Rio de Janeiro, na cidade serrana de Teresópolis, foi criada em Niterói, onde viveu até seu casamento, quando se mudou para Porto Alegre (RS) e lá se graduou em Direito, pela Universidade Luterana do Brasil. Retornando para o Rio de Janeiro, deu continuidade aos estudos, fazendo MBA em Direito Empresarial e Econômico pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Foi morar em São Paulo, tempo em que aproveitou para fazer nova especialização, dessa vez em Direito Público pela Escola Paulista de Direito (EPD). Quando voltou a morar no Rio de Janeiro, decidiu por empreender nos negócios de viagem e turismo, nos quais aproveita todo o conhecimento adquirido nos estudos e aos quais tem se destacado com louvor.

Porto Velho surgiu em sua vida de forma inesperada;



atendendo contas corporativas, se instalou na cidade – foi quando ela observou boas oportunidades de crescimento no campo do lazer e de experiências, tanto em Rondônia quanto no resto no Brasil. Estudou o mercado, percebeu a oportunidade e pediu ao Sebrae orientação sobre como poderia expandir os seus negócios.

Era um momento de crise no turismo, Gabriela tinha uma grande ideia para auxiliar o mercado a superá-la, e o **Sebraetec** foi oferecido como solução para implantar todo o projeto. A empresária resolveu criar um modelo de negócio para expansão em franquias que reposicionou a empresa no mercado; ela passou a ser operadora de turismo, atuando no Brasil e no exterior. Apenas um ano depois da consultoria do Sebrae, ela já está com seis franqueados contratados e quatro em fechamento, sendo que duas franquias serão na categoria máster. E, para expansão dos negócios, abriu escritórios próprios em Porto Alegre e Cuiabá, além de em Porto Velho e na matriz do Rio de Janeiro. A expansão teve por fundamento o projeto de posicionamento da Trip4u consubstanciado pelo Sebraetec.

### Aplicação da matriz Swot

Os fatores críticos de sucesso da Trip4u, pela análise de consultoria do Sebrae, destacam-se nos seguintes aspectos importantes ao mercado:

O atendimento com otimização do tempo a preços justos é determinante, e o prazo mais curto possível na resposta dos pedidos de cotação tem sido condição básica de trabalho. A concorrência é grande, então a possibilidade de compra on-line é sempre uma disputa.

Competência profissional com qualidade, pois é fundamental o conhecimento do agente de viagem para oferecer o melhor serviço, visualizar os desejos dos clientes e oferecer o melhor produto, sempre com atenção à relação custo/benefício.

Controle financeiro e gestão de processos. A gestão de processos e controle das contas é fundamental para o empreendedor e para a verificação de resultados.

Marketing de relacionamento com satisfação do cliente. Hoje a equipe de marketing interno possui um web designer, um redator, um responsável por produtos e um coordenador de estratégias.

### Sebraetec

Serviços em Inovação e Tecnologia é um instrumento do Sebrae que permite às empresas de qualquer setor econômico o acesso subsidiado a serviços em inovação e tecnologia, visando à melhoria de processos e produtos e à introdução de inovações nas empresas e mercados.

gias. Foram várias as tentativas de terceirizar essa função, mas elas não deram certo.

A trip4u atende plenamente esses fatores, como poderá ser observado na metodologia a seguir descrita.

res e sua área de atuação é bem extensa.

Para o lazer, ela vende por cartões de crédito e débito e por boletos, com parcelamentos em até dez vezes sem juros e sem entrada.

sionais são bem preparados e trabalham com equipamentos de primeira linha e sempre atualizados; é uma equipe sênior com muita experiência no turismo.

### Fraquezas

Segundo a empresária, eles não estão livres de passar por situações desagradáveis com relação aos franqueados e aos fornecedores, mas no ritmo normal de trabalho não enfrentam problemas, porque escolhem bem os seus parceiros.

Pode ocorrer demora no atendimento, dependendo do momento em que ocorra pane nos equipamentos ou na web, mas nas condições normais isso não acontece e dessa forma a empresa tem buscado criar processos para minimizar o efeito do tempo de espera.

Infelizmente o mercado tem se apresentado muito desleal. Recentemente a Trip4u foi cobrada por um cliente porque ele considerou que as tarifas de bilhete aéreo estavam mais caras que numa determinada companhia aérea. Essa mesma companhia acabou de ser multada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica por prática desleal, vendendo seus produtos com até 30% menos que as demais agências de viagens. A Trip4u qua-

### No ambiente interno

#### Forças

A sede da empresa é muito bem localizada na Barra da Tijuca, num condomínio empresarial. As filiais também estão em ótimas localizações.

A Trip4u não trabalha com marketing local, mas com atração de clientes, porque eles estão em todos os luga-

Um dos componentes da ideologia da empresa é que a equipe se mantenha unida, e para isso o requisito é a preservação de relações saudáveis. Há um sentimento de que ela integra um processo e por essa razão participa do resultado desse trabalho por merecimento – o comportamento é associativo. Os profis-

se perdeu o cliente por conta disso, mas os colaboradores mostraram o fato, e a credibilidade foi restaurada. Esse é só um exemplo. A Trip4u quer mudar isso e inaugurar o mercado com a visão de cooperação para crescer. Trabalhar correto, com honestidade, fazendo o certo sempre, mesmo que ninguém faça, é um lema da empresa. Com isso, evitam-se passivos trabalhistas e fiscais e constrói-se uma cultura de respeito a todos, em que se cresce com consistência e credibilidade.

Com relação a preços praticados abaixo do valor de mercado, citamos o caso da companhia aérea, mas há hotéis fazendo o mesmo, oferecendo o desconto equivalente à remuneração das agências para o consumidor final. A Trip4u tem indicado ao mercado que não se preocupe com isso, para que venda seus serviços e concentre suas atenções no atendimento, pois esse comportamento desprovido de ética precisa mudar, e o setor de agências de viagens irá se fortalecer novamente. É com esse procedimento que Gabriela deseja contribuir, criando experiências de venda pelas agências e indo na contramão das vendas on-line, em vez de tirar as vendas das agências, como fazem alguns serviços; seu de-

sejo é fortalecer-las e, com isso, fomentar o segmento, gerar empregos, oportunizar vendas diferenciadas e contribuir para um mundo melhor.

#### **No ambiente externo**

##### **Oportunidades**

A empresa está sempre disposta a lançar novos produtos e surpreender o mercado com o novo; projetou trabalhar com doze experiências, o que já é muita coisa, pois permite um amplo leque de opções de trabalho. A construção de experiências está pouco explorada, há muitas oportunidades e muitas pessoas querendo fazer negócios.

O negócio de operadoras é bom, porque possui vários canais de vendas e agências em todo o Brasil que podem ser atendidas na personalização de roteiros. Esses canais possuem vários nichos e fazem as parcerias mais variadas, com pessoas de entretenimento, chefes de cozinha e empresas de show, então há um forte interesse em trabalhar com a Trip4u, por causa do acesso que já possui no mercado brasileiro e por causa de várias vias de comercialização.

Foram identificadas oportunidades que criam experiências para o mercado de turismo. Nesse ponto, não há concorrência, e a empresa ofe-

rece doze experiências no seu site:

- 1) aventura;
- 2) wild/natureza;
- 3) mar;
- 4) taste experience;
- 5) geek experience;
- 6) neve;
- 7) 1ª geração/ 3ª idade;
- 8) kids;
- 9) sports;
- 10) fun/diversão;
- 11) cultura;
- 12) romance.

As operações de turismo permitem a criação de produtos e experiências que podem ser vendidos por qualquer agência de viagem e pelos franqueados, que também são agências de viagens, mas que têm com a obrigação de contratar de forma exclusiva. O portfólio de produtos foi ampliado até o final de 2016, e para 2017 pretende-se que consolide a expansão da franqueadora. A proposta é aumentar em 100% o número de franquias fechadas em 2016, o que vai exigir maiores investimentos da matriz em pessoal qualificado para atender a demanda e em investimentos em sistema de comunicação.

A equipe é composta por profissionais qualificados divididos em quatro setores:

- a) administrativo e finan-



ceiro;

- b) comercial (executivos de contas);
- c) operacional (equipe de vendas);
- d) de produtos e marketing.

A empresa oferece todo o suporte em viagens nacionais e internacionais e atendimento 24 horas para os clientes no exterior, por um único número de atendimento. Esse serviço estará disponível para os clientes a partir de novembro de 2016.

#### Ameaças

No campo dos serviços, a maior ameaça, ou o maior desafio, é a qualificação de pessoal. A principal ameaça é o próprio agente de viagem. Um bom vendedor não perde venda! O perigo é que o agente de viagem, na hora da venda, para não perdê-la, comece a entrar no mercado dos preços baixos e não no do atendimento de qualidade, desvirtuando a direção da empresa, que não é a da venda em massa, mas a da venda personificada – ou seja, a de vender menos, porém com maior lucro.

Quanto ao mercado, a concorrência com preços mais baixos ou na compra b2c, mais fácil ao consumidor, é um problema atual. É sempre mais fácil comprar pela internet, por isso o foco na experiência, que não se compra on-line; é mostrar ao

consumidor, via marketing, que a compra de viagens por uma agência é mais segura para ele.

#### Aplicação do modelo Vrio

Pelos referenciais de análise Swot podemos verificar que a Trip4u vai bem, mas ampliando a análise daremos atenção agora às prioridades estabelecidas pela empresa:

1. treinamento para colaboradores e franqueados;
2. formatação de produtos, conteúdo diferenciado, ficha de venda;
3. criação da identidade visual de cada produto;
4. expansão de franquias;
5. mídia digital com site, Facebook, Instagram e blog;
6. controle financeiro com administração de complexa atividade de receitas, despesas e faturas;
7. ótima gestão de pessoas, cuidados especiais em folha de pagamento, horas extras, banco de horas e despesas operacionais para reembolso;
8. administrativo com análise contratual e definição de metas e de parcerias;
9. contato com franqueados, definindo ação de vendas;
10. reunião de equipes semanais.

Franquia é um modelo de negócio muito interessante para os empreendedores, pois permite utilizar uma marca já consolidada, testada e padronizada, diminuindo assim os riscos e problemas de gestão. É um modelo baseado na venda de licença de uso de um negócio com marca, know-how, estruturas, rotinas e produtos/serviços desenvolvidos por um franqueador. É uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público-alvo.

#### Franqueador

Franqueador é um empreendedor que concebe, desenvolve e evolui um negócio e que compartilha essa expertise com outros profissionais (franqueados), fornecendo a marca, as normas, a capacitação e todos os insumos necessários para o trabalho. Forma-se assim uma rede que prestará serviços e venderá produtos com os mesmos padrões de qualidade.

## Esse recurso é agora classificado na metodologia Vrio

A Trip4u apresentou quatro vantagens sustentáveis: treinamentos para colaboradores e franqueados, formatação de produtos com conteúdo diferenciado com ficha de venda, e criação da identidade visual de cada produto e expansão de franquias.

Apresentou três vantagens temporárias: mídia digital com site, Facebook, Instagram e blog; controle financeiro com administração de complexa atividade de receitas, despesas e faturas e ótima gestão de pessoas, com cuidados especiais em folha de pagamento, horas extras, banco de horas e despesas operacionais para reembolso.

Apresentou três paridades competitivas: gerenciamento administrativo com análise contratual, definição de metas, estabelecimento de parcerias; contato com franqueados defi-

nindo ação de vendas e reuniões de equipes semanais.

As vantagens competitivas somam 70% das atividades internas da empresa, não há desvantagens competitivas e os outros 30% são paridades que no universo de empresas do mercado não ameaçam a Trip4u.

No curso de suas atividades internas, há um desdobramento que se faz externo, mas que não computamos na matriz Vrio, muito embora seu planejamento tenha sido de atividade interna, que é a participação em feiras e eventos de empreendedorismo e turismo.

No estudo desse caso temos características inseridas nos fatores críticos de sucesso que deram base à análise Swot, e pelas atividades internas avalia-

A análise Vrio (sigla que representa "valor", "raridade", "imitabilidade" e "organização") é uma análise de negócios que faz parte de um amplo planejamento estratégico para uma empresa, comparando-a aos seus concorrentes. Por meio desse processo a empresa espera verificar se tem vantagem competitiva no mercado. Entre as atividades elencadas para a análise, há as seguintes questões:

**Valor:** a empresa é capaz de explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça com o recurso/capacidade analisado?

**Raridade:** o controle do recurso está nas mãos de poucos?

**Imitabilidade:** é difícil imitar e haverá desvantagem de custo para uma empresa que tente obter, desenvolver ou duplicar esse recurso?

**Organização:** a empresa é organizada, pronta e capaz de explorar o recurso?

mos a matriz Vrio, que nos leva a classificar a Trip4u como um caso de sucesso empresarial.

### Referências da Harvard Business School

Mas não estamos tratando de abordagem genérica, estamos tratando de um caso mais abrangente e que envolve componente internacional. Por conseguinte, para melhor evidenciar a situação precisamos analisar o ambiente geral, o ambiente operacional e, além das atividades internas, já analisadas, também o ambiente interno. Para fazer essa abordagem utilizaremos parte dos referenciais oferecidos pela Harvard Business School como ferramenta de administração estratégica.

### Ambiente geral

Temos como **componente social** a preparação dos colaboradores com capacitação constante e atualização dos conceitos para atender os clientes com novidades. A atualização dos valores como princípio de crescimento na relação com os clientes é demonstrativa de grande relevância nos laços de comportamento e estima ao público atendido. Esse fator para com os franqueados amplia as variáveis de crescimento sustentável no número de agentes bem atendidos.

O **componente legal** dos procedimentos ainda não é o ideal pela legislação vigente, mas há uma proposta de lei em tramitação no Congresso Nacional para auxiliar as empresas que já estão no mercado a evitar a concorrência desleal.

O **componente político** não cria óbices ao empreendimento. As variáveis que provocam alterações nesse tipo de negócio são as mesmas que afetam o mercado, como os projetos de lei que beneficiam as atividades de operadoras de turismo. Na verificação do roteiro de análise da situação, que será apresentado a seguir, teremos o impacto derivado desse componente.

O **componente tecnológico** é ponto forte da empresa; os equipamentos são constantemente atualizados para oferecer respostas rápidas em **SEO** para aperfeiçoar o acesso on-line, que é a principal ferramenta dos procedimentos utilizados nas relações **B2B** e **B2C**.

O **componente econômico** foi o objeto mais valorizado pela administração do negócio, pois em momento de crise para o setor optou-se pela alternativa correta, a franquia. A Trip4u ainda atua como agência, mas descobriu a melhor alternativa para superar as dificuldades ao

O **SEO** (*search engine optimization*) é uma otimização de sites; é a forma de aumentar os acessos ao site da empresa por meio de técnicas e procedimentos que acelerem os resultados dos mecanismos de busca.

**B2B** (*Business to Business*) no comércio eletrônico define transações comerciais entre empresas; é uma plataforma de e-commerce, na qual uma empresa comercializa seus produtos para outras.

se transformar em operadora de turismo. Quando o mercado está demitindo, a empresa está contratando funcionários para atender a demanda.

#### **Ambiente operacional**

**Consumidor:** esse componente operacional já foi bastante analisado, e as doze experiências descritas anteriormente dão uma noção das oportunidades nesse aspecto, além dos clientes em potencial no universo dos franqueados.

A concorrência só preocupa no campo de atuação em que o cliente compra direto on-line, mas para compensar essa resistência os esforços do marketing estão focados no setor de experiências, nicho que tem baixa concorrência. Vender uma viagem não é vender uma passagem, o serviço vai além e é com esse ponto que a campanha trabalha.

Sob a ótica dos clientes e franqueados o quadro de colaboradores é de primeira linha, o que se explica pelo fato de o sistema de gestão de pessoas estar muito bem direcionado à valorização de recursos humanos. Os funcionários são bem treinados e continuamente atualizados para vencer as demandas do mercado.

**Os fornecedores** estão sempre alinhados com as operadoras (porque elas são a interface

das agências no trato das vendas de passagens), mas não são os únicos, porque existem outros serviços que serão detalhados na avaliação do roteiro de análise.

#### **O componente internacional**

de análise depende dos países escolhidos pelos turistas, pois cada um tem sua legislação, seus usos e seus costumes. Dependendo dos receios contidos nas opções dos clientes, a operadora apresenta orientações no seu site para que preste esclarecimentos sobre os procedimentos necessários e suas respectivas providências – por exemplo, sobre como e onde solicitar assistência a brasileiros no exterior; emergências envolvendo brasileiros; perda de documentos nos países que visitam; detenções e ocorrências policiais; conflitos e catástrofes naturais.

#### **Ambiente interno**

**Aspectos organizacionais:** como já mencionado, os profissionais qualificados estão distribuídos em quatro seto-

res: administrativo e financeiro, comercial, operacional, e de produtos e marketing.

**Marketing** de relacionamento com satisfação do cliente: também conta com uma estrutura de colaboradores que é resultante das tentativas frustradas de terceirizar as funções. O planejamento estabeleceu uma estrutura *inbound*, e optou-se por desenvolver os trabalhos internamente, com uma plataforma própria de mídia digital, além de site, Facebook, Instagram e blog.

Nos **aspectos financeiros**, a administração da Trip4u tem seu sistema de registro das atividades bastante eficiente: há o *back office* e dois sistemas *front office* de reservas on-line de serviços de viagens e turismo.

**Aspectos de pessoal:** o valor mais prezado pela empresa é o de que a equipe tenha propósitos comuns do ponto de vista organizacional e nas missões coletivas. As relações são saudáveis nos setores e entre os setores. Há uma predisposição para integração e eles assimilam a construção de consensos, participam do somatório desses esforços e também são incentivados por merecimento. A equipe é muito bem capacitada e possui logística para atender bem; é um grupo de trabalho com muito conhecimento e prática em turismo.

**Aspectos de operações e produção:** com equipamentos de ponta e acessos otimizados, o atendimento ocorre de forma célere, com qualidade e eficiência para cativar clientes. O tempo de resposta é fator crítico de sucesso destacado nas

operações. As experiências oferecidas permitem identificar preferências e faixas de público interessado nos produtos e serviços. Há opções para preços diferenciados, atendendo do luxuoso ao mochileiro que gosta de aventurar e preservar seu dinheiro.

Para compreender a intensidade desses componentes na situação da empresa, vamos agora identificá-los per si para verificar a relevância, o impacto e a importância que eles representam, no quadro a seguir.

O **componente social**, com colaboradores preparados e atualização dos conceitos para atendimento, foi classificado com relevância normal, e não porque as demais operadoras de turismo o façam na mesma intensidade, mas porque é ideologia da empresa ter um capital humano valorizado. Temos aqui, então, um impacto favorável e importante, porém de relevância normal para a empresa. Os fatos demonstram que a abrangência do atendimento se

*Inbound marketing*, ou *marketing* de atração, é *marketing* digital, onde a empresa coloca sua marca por meio de blogs, *podcasts*, *e-books*, *newsletters*, *whitepapers*, *SEO* e outras formas de *marketing* de conteúdo, inclusive por vídeo.

O **front office** (às vezes chamado igualmente "*front line*") designa a parte frontal da empresa, visível pela clientela e em contato direto com ela, como as equipas de *marketing* e de apoio ao utilizador e o serviço pós-venda.

O **back office**, pelo contrário, designa o conjunto das partes do sistema de informação às quais o usuário final não tem acesso. Trata-se dos processos internos à empresa (produção, logística, estoque, contabilidade, gestão dos recursos humanos etc.).

amplia na medida em que outros produtos são oferecidos, além de trajetos e logística. Ao conversar com funcionários podemos perceber a tendência em buscar soluções para os clientes de forma mais atraente às suas preferências.

O componente econômico foi considerado de alta relevância, porque surgiu como resposta a um momento de crise do setor. A consultoria do Sebrae com seu programa Sebraetec fez a empresa transformar-se e, ao se utilizar sua metodologia, a Trip4u se redescobriu. O impacto foi favorável e a importância da inovação trouxe destaque no seu crescimento sustentável. Os fatos que demonstram isso estão nas contratações que têm sido feitas – em lugar das demissões que ocorrem no cenário nacional –, bem como na ampliação

do número de franqueados. Os sintomas são observados na satisfação dos clientes e franqueados.

O componente legal deixa a desejar, porque atualmente a Lei de Franquias estabelece todas as informações que devem estar presentes no documento, como balanços financeiros, valores e taxas, investimento inicial, leiaute e suporte oferecido pela franqueadora, mas não toma precauções para que empresas novatas, sem os critérios necessários e suficientes para a atuação, se instalem no mercado. Conforme a assessoria jurídica do Sebrae, “atualmente, ao iniciar suas atividades, qualquer empresa já pode franquear seu negócio, desde que obedeça à legislação vigente.”

No entanto, dentre outras alterações, a nova proposta

de lei exige, no mínimo, um ano de atuação antes que um empreendimento possa iniciar seu sistema de franquia.

O objetivo é auxiliar as empresas que já estão no mercado, evitando a concorrência com aventureiros e empresas que entram nesse negócio sem estrutura e preparo para oferecer a seus franqueados.

A legislação atual também não é muito específica quanto ao Contrato de Franquia, mas entende-se que deve seguir os princípios gerais do Direito Civil, servindo estes como parâmetros para análise, elaboração e interpretação do contrato”.

Esse componente foi classificado como de alta relevância e não favorável até que sejam efetivadas as referidas mudanças na legislação.

Quanto ao componente político, apesar de não criar dificuldades aos empreendimentos com a legislação atual, a falta de aprimoramento dessa jurisprudência se apresenta como problemática. O fato de os políticos não se empenharem na alteração da Lei das Franquias prejudica as empresas que estão estabelecidas, porque está tramitando no congresso o Projeto de Lei Complementar 91/2013, que propõe uma le-

gislação mais completa para a área, e os políticos não se mobilizam para dar andamento à sua aprovação. Por essa razão, o componente político é uma questão de alta relevância no roteiro de análise e se apresenta com impacto não favorável.

O componente tecnológico é perspectiva de alta relevância; os equipamentos e os softwares disponíveis para a equipe de profissionais, além de darem suporte, permitem maior abrangência na capacidade de atendimento a clientes e franqueados. Essa presteza nas atividades se reflete nos clientes corporativos da Trip4u, que várias vezes precisam de soluções rápidas. Outras evidências são frequentemente comprovadas quando os serviços se apresentam como as melhores opções de preço, trajeto e estadia na opinião dos clientes. Além de importante, esse aspecto é de impacto bastante favorável.

Nas operações da empresa a concorrência não se apresenta como questão de alta relevância, porque todas as operadoras sofrem com os procedimentos b2c por parte dos turistas que compram on-line. Apresenta-se com impacto não favorável e é problema de importância, mas as plataformas disponíveis pelo marketing da Trip4u demons-

tram, aos interessados em viajar, as vantagens em utilizar serviços de agência nos cuidados especiais dedicados aos clientes de turismo. Também o marketing supera o problema ao divulgar o setor de experiências, alternativa que é ponto forte da empresa.

O quadro de colaboradores é questão de alta relevância, altamente favorável para o fechamento de negócios e simpatia dos clientes. A boa gestão de **recursos humanos** tem garantido a satisfação dos colaboradores. As informações que confirmam essa satisfação são dos clientes e dos próprios funcionários. Os integrantes da equipe frequentemente solicitam aprimoramento para adquirir melhor capacidade de atender as demandas de mercado. Pelas capacitações que já receberam, adquiriram predisposição para visualizar situações futuras, e nessas previsões também avaliam so-

luções a ser utilizadas.

As operadoras de turismo têm relação coadjuvante com os fornecedores, sendo seu campo de interação; além dos serviços que integram com as agências, as vendas das aéreas não são restritas a deslocamentos nacionais e internacionais – de forma agregada existem a hotelaria, os cruzeiros, os traslados e os tours, en-

tre outros. Fornecedores são de alta relevância e têm impacto muito favorável; com importância além da relação b2b, esse componente passa a ser pré-requisito de seleção. A empresa elege seus fornecedores de forma criteriosa para conseguir resultados que encantem os clientes. Ao verificar que as aéreas não oferecem muitas alternativas, entendemos que a boa relação foi obtida, porque há uma aproximação com os elementos chave nesse fornecimento. A seleção no transporte terrestre também foi verificada e nos traslados verificamos educação, cordialidade e segurança. É claro que a amostragem pesquisada é pequena em relação aos serviços oferecidos, mas pela qualidade da amostra verifica-se que tudo isso é resultante de componentes muito bem escolhidos para uma relação saudável com os fornecedores em geral.

O componente internacional de análise recebe cuidado especial no atendimento aos passageiros que, por exemplo, têm medo de encarar viagens internacionais sem suporte e por isso preferem viagens em grupo ou com guias. Mas, no âmbito internacional, o que mais abala é o câmbio: quando

alto, diminui o fluxo; quando baixo, aumenta sensivelmente a demanda. Outras preocupações, em ordem de importância, são: a) visto; b) validade do passaporte (seis meses antes de expirar); c) vacinas internacionais (vacinação como requisito de embarque para alguns destinos); d) seguro (obrigatório para a Europa); e) para quem for dirigir, Permissão Internacional para Dirigir (PID), que é emitida pelo Detran.

É importante um atendimento diferenciado para cada cliente, sobretudo em viagens internacionais, pois o passageiro sai de seu país e de sua cultura e pode entrar em situações perigosas sem perceber. Nossa preocupação com esse passageiro é tanta, que resolvemos ampliar o atendimento da empresa, exclusivo para clientes em viagens, para qualquer auxílio ou emergência. Temos, assim, um travel help que funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana! Dar tranquilidade e segurança aos nos-

sos clientes, onde estiverem, é a nossa prioridade e a garantia de fidelização pelos bons serviços prestados.

**Consumidores** – esse componente operacional é da maior relevância, tem sido favorável e, pelo constante monitoramento, se apresenta como disponível a ser atraído pelas doze experiências escolhidas como referenciais da Trip4u. No ambiente internacional, apresenta as preocupações descritas no parágrafo anterior; do ponto de vista doméstico, os clientes em potencial estão no cenário dos franqueados. A participação em eventos temáticos nem sempre está atrelada ao fluxo turístico; quando se trabalha o receptivo em Rondônia, por exemplo, busca-se atrair pessoas dispostas a curtir a natureza, agregando valor à imagem de sustentabilidade. Nessa parte a empresa se preocupa em capacitar os **recursos humanos** dos franqueados, para garantir qualidade no tratamento especial aos clientes.

O município de Ouro Preto do Oeste, com as atividades promovidas pelo Sebrae e pelo Conselho Empresarial de Turismo de Rondônia (Conetur), é atrativo com suas opções de atividades, como arvorismo, rapel, parapente e ecoturismo.

Os aspectos do ambiente interno são de alta relevância, já que importantes e favoráveis. A gestão dos **aspectos organizacionais** desenvolvida pela Trip4u mantém constante avaliação do trabalho da equipe. O time de colaboradores, independentemente de trabalhar em setores, tem autonomia para tomar decisões associativas, que por sua vez facilitam o trato comportamental. O ambiente de trabalho é acolhedor, porém a matriz está pequena, e eles estão se mudando para instalações mais amplas, também na Barra da Tijuca, que estão de acordo com a ergonomia e o espaço para a quantidade de pessoas e equipamentos.

As variáveis que dão segurança ao **marketing**, como já observado, são resultantes das tentativas malsucedidas de terceirização, que por sua vez deram lugar a uma equipe permanente de profissionais habilitados no desempenho de suas funções. A

plataforma própria de mídia digital, com seus softwares em equipamentos de altíssima resolução, permite garantir essa segurança nas atividades desenvolvidas.

Nos **aspectos financeiros** a equipe do setor mantém controle de contas muito apurado. Esse domínio se faz necessário porque, com os sistemas utilizados, em loja ou reaguarda, precisam monitorar as operações com resultados favoráveis em cada uma das etapas que precedem e realizam as vendas. A gestão de processos, com aferição constante, permite a organização dos negócios sem atropelos e com garantia de resultados consistentes.

Os **aspectos de pessoal** já foram amplamente abordados neste estudo, especialmente quanto à valorização dos colaboradores. A integração dos setores, em ressonância com os objetivos da organização, demonstra a eficiência nos serviços.

**As operações e a produção** têm seu melhor desempenho na qualidade com o tempo de resposta na medida das necessidades dos clientes, várias vezes superando suas expectativas. O leque de atendimento é abrangente e encontra interessados pelas modalidades oferecidas. A clientela cresce com esse dinamismo.

As considerações sobre o ambiente geral demonstram que a maioria das questões são de alta relevância e 40% delas possuem impacto não favorável. Todos os ambien-

tes foram considerados importantes, e os dois ambientes – legal e político – não favoráveis são aspectos que atingem todas as operadoras de turismo, já que a legislação é prerrogativa compartilhada na mesma intensidade. Desse forma, o ambiente geral da Trip4u encontra-se favorável nesta avaliação.

O ambiente operacional é animador: apenas 20% dos componentes se apresentam como não favoráveis, como a concorrência das compras online pelo próprio turista sem intermediação. Considera-se a relevância normal, porque afeta a todas as operadoras e agências e trata-se de uma paridade competitiva, sob a análise Vrio.

O ambiente interno supera as expectativas – há muita segurança e energia em seus aspectos.

#### **Ações executadas a partir do atendimento do Sebrae:**

Ocorreram após identificar oportunidades de melhoria na empresa.

Por ser do setor de serviços, o Sebraetec orientou a realização de um Estudo de Viabi-

lidade Técnica e Econômica, que demonstrou um excelente resultado para franquias de modelos home based e office, com excelente prazo de retorno de investimento.

Em seguida, por orientação, a empresa buscou a elaboração do projeto jurídico, para atender todas as peculiaridades da Lei de Franquias.

O projeto seguinte foi a preparação dos manuais de conduta dos franqueados tanto quanto da franqueadora. Os manuais são determinantes para construção da identidade de atendimento das unidades franqueadas, além de indispensáveis para o crescimento sustentável da marca.

Com o reposicionamento da empresa como operadora de turismo, se associou na Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa) e já participou da primeira feira da Associação Brasileira das Agências de Viagem (Abav) em setembro de 2016, em São Paulo, com um estande próprio, tendo feito muito sucesso com o modelo de negócios e a sugestão de experiências de lazer.

Está em processo de associação na Associação Brasileira de Franchising (ABF), por meio da consultoria indicada

pelo Sebrae em Rondônia.

A Trip4u trabalhou com ações de marketing digital, blogs, patrocínios de eventos de esporte e muitas parcerias no setor de entretenimento, visando à expansão da marca e à sua consolidação no mercado como uma empresa de experiência.

Ela adquiriu o registro das marcas:

- Trip4u
- Taste Experience
- Geek Experience.

#### Resultados alcançados

A empresa conta com seis franquias (três na Barra da Tijuca, uma no Recreio dos Bandeirantes, uma em Brasília e outra em Niterói) em análise para quatro (Porto Velho, Belo Horizonte, Piracicaba e Guarujá).

Conta com quatro unidades

próprias: Rio de Janeiro, Porto Velho, Porto Alegre e Cuiabá. Está fechando parceria com o Canal Brazil, sediado em Orlando (EUA), que filmará e divulgárá as experiências para os brasileiros da região.

Participará da Feira Abav com estande próprio, e da Festuris, em Gramado, em novembro deste ano, consolidando a marca como operadora de turismo.

Contratação de CRM Sales Force, para controle, comunicação interna e treinamento.

Aumento no faturamento de 20%, esperando-se que em 2017 tenha um aumento de faturamento em 50% e alcance vinte franqueados, o que tem se mostrado viável, pois, ao que tudo indica, eles fecharão 2016 com nove franqueados.

Isso é um sucesso, pois em

plena crise do segmento estão realizando expansão e ainda há interessados.

Melhoria no atendimento aos clientes e criação de processos de vendas muito diferenciados no turismo.

#### Ações futuras

Abertura de franquias internacionais – há interessados em Orlando, Dallas, Paris e Singapura. Estão aguardando esse processo de internacionalização da marca até que os produtos brasileiros estejam todos prontos, entre eles os que estão se desenvolvendo em Rondônia, estado que precisa desenvolver seu potencial turístico.

Criação de experiências de nichos importantes, como futebol, motociclismo, tênis e ecoturismo.

#### Aumento do conhecimento e do domínio de gestão da empresária.



#### Gabriela Frizzo

CEO da Trip4u, chegou a Porto Velho como agente e tornou-se operadora de viagem após expansão das atividades. Teve por fundamento o projeto de posicionamento com atendimento das consultorias Sebraetec.

## Resumo da análise

É claro que cada um dos ambientes tem sua respectiva ponderação para o sucesso da empresa. Mas, como falamos, o caso de sucesso já foi identificado como tal pelas análises Swot e Vrio e foram utilizados os referenciais de ambientes da Harvard Business School para ampliar o cenário de observação e configurar, especificamente, o componente internacional. O internacional não fazia parte das matrizes utilizadas, e os demais componentes e aspectos corroboram as análises previamente elaboradas. Por essa razão não se faz ne-

cessária a sequência posterior utilizada pela metodologia da Harvard, já que ela se tornaria redundante devido às informações já registradas e avaliadas em suas dimensões.

Por ter sido redescoberta a partir de uma consultoria que a conduziu ao Sebraetec, a Trip4u resolveu uma preocupação importantíssima, que era sua permanência do mercado. Mas, além disso, a satisfação em considerá-la como um caso de sucesso demonstra que, com os produtos do Sebrae, as empresas superam suas expectativas para coroar com êxito as suas realizações.

um grande avanço para seu negócio, porque o Sebrae de Rondônia apostou na ideia e no projeto e hoje é corresponsável pelo sucesso que tem agradado a todo o mercado. A operadora de turismo Trip4u é um caso de sucesso que teve como ferramentas a análise Swot, o modelo Vrio e o roteiro de análise da situação da Harvard Business School.

Contribuições deste caso de sucesso

Para analisar casos de sucesso em empresas que operam em vários cenários, a verificação do ambiente geral precisa contemplar a análise dos componentes social, econômico, político, legal e tecnológico. Do ambiente operacional se faz necessária a análise dos componentes internacionais, dos fornecedores, da concorrência, dos consumidores e dos recursos humanos. Do ambiente interno buscam-se compreender os aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, de pessoal e de operação e produção. Em cada um devem-se avaliar as questões relevantes, os impactos favoráveis e a importância de sua existência.

## Estudar um caso quando...

... se entende que a empresa pode servir de referencial para o mercado. As iniciativas que se valem da inovação são as mais promissoras e o Sebrae tem por expertise que esses casos não ocorrem por acaso. Casos de Sucesso são produtos de muito esforço, zelo e dedicação com trabalho baseado na estratégia voltada para resultados...

## EXPEDIENTE

Banco da Amazônia

Banco do Brasil

Caixa Econômica Federal

Faperon

Facer

FCDL

Fecomércio

Feempi

Fiero

Seagri

Sebrae

Seopg

Unir

Conselho Deliberativo Estadual

**Marcelo Thomé**

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

**Valdemar Camata Júnior**

Diretor Superintendente

**Carlos Berti Niemeyer**

Diretor Administrativo e Financeiro

**Samuel Silva de Almeida**

Diretor Técnico

**Cristiano Borges Rodrigues**

Gerente da Unidade de Marketing e Comunicação

**Denis Pinto Farias**

Analista Técnico

**Mário Antônio Veronese Varanda**

Analista Técnico

**Marcos Caetano Ramos**

Analista Técnico

**Matheus de Oliveira Bispo**

Estagiário

**Lohana Oliveira Galvão**

Menor Aprendiz

## Conclusão

O turismo, aliado ao entretenimento para criar experiências, será uma das saídas econômicas rentáveis do mundo, razão da aposta da Trip4u nessa atividade empresarial. Foi acreditando nisso que eles venceram em plena crise – a empresa se posicionou, cresceu e fez grandes parcerias, que trarão excelentes resultados a partir de agora. O ano de 2017 será

## Referências

MELLO, Alexssandro. **Material de orientação para trabalho de conclusão de curso da Fundação Instituto de Administração.** São Paulo: USP, 2015.

CERTO, Samuel C. et al, **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** São Paulo: Pearson, 2010, p. 287-305.