



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

Katyane Souza de Moura

**SISTEMA DE *FRANQUIAS* COMO UMA ALTERNATIVA DE EXPANSÃO DO
NEGÓCIO TURÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CVC - BRASIL**



Natal
2012

Katyane Souza de Moura

**SISTEMA DE *FRANCHISING* COMO UMA ALTERNATIVA DE EXPANSÃO DO
NEGÓCIO TURÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CVC -BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação de Graduação em Turismo da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Lissa Valéria F. Ferreira, D.Sc.

Natal
2012

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Moura, Katyane Souza de.

Sistema de franquias como uma alternativa de expansão do negócio turístico: um estudo de caso da empresa CVC - Brasil/ Katyane Souza de Moura. - Natal, RN, 2012.

63f.

Orientador: Profa. Ph. d. Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Turismo – Negócios - Monografia. 2. Franquias - Monografia. 3. Agências de viagem - Turismo - Monografia. I. Ferreira, Lissa Valéria Fernandes. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48

Katyane Souza de Moura

SISTEMA DE FRANCHISING COMO UMA ALTERNATIVA DE EXPANSÃO DO NEGÓCIO TURÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CVC - BRASIL, monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012, para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Natal, 30 de novembro de 2012.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira
Orientadora.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Msc. Márcio Marreiro das Chagas
Examinador
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Msc. Saulo Gomes Batista
Examinador
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

“Gostaria de agradecer a Deus, por sempre me dar forças e sabedoria para concluir este projeto que encerra mais uma fase da minha vida. Aos meus queridos pais, que sempre estiveram comigo, nos momentos que eu mais precisei durante todo o meu curso. E a minha querida orientadora, que sempre ajudou me apoiou, e teve toda paciência

necessária, durante todo o processo de cor deste projeto.”

(Katyane Moura)

AGRADECIMENTOS

Este espaço é pequeno para agradecer a tantas pessoas que estiveram comigo durante esta jornada. Mas quero dizer que desde o início Deus caminhou sempre ao meu lado, tanto nos momentos felizes, como nos momentos tristes. Foi ele que sempre me mostrou o caminho certo, nas horas certas, por isso eu só quero agradecê-lo. Como diz em sua palavra em Provérbios 2;6 “ Porque o Senhor da a sabedoria; da sua boca procedem o conhecimento e o entendimento”;

Quero agradecer também a todos os meus familiares, incluindo meu tio Júnior que torceu por mim desde quando eu entrei no curso de Turismo. Agradeço as minhas avós, e avôs, que me apoiaram;

Dedico de todo meu coração esse trabalho ao meu querido pai, pois foi ele que me motivou na escolha deste curso, pai você é maravilhoso, essa conquista é nossa. A minha mãe também quero agradecer, por me ajudar, por me apoiar e incentivar, sempre na minha vida acadêmica dedico a você também. Não posso esquecer-me dos meus lindos irmãos Alyson e Karolyne, agradeço por tudo que fizeram por mim;

Agora eu agradeço em especial aos meus grandes amigos de curso Pedro Freire, Luana Setúbal e Maysla Morais, todos os trabalhos, e viagens que fizemos juntos desde o primeiro período do curso até agora, foram de fundamental importância para que eu chegasse até aqui. Essa vitória tem uma participação de vocês também, muito obrigado amigos, vocês iluminaram, alegraram a minha vida, aprendi muito com vocês;

Sou grata a todos os meus colegas de classe da turma de turismo 2009.1, a todos os colegas de curso, em especial, os meus empresários juniores da Universitur, onde obtive grande aprendizado. E a todos os meus professores pelo conhecimento adquirido ao longo da minha graduação. Enfim a todos que estiveram comigo direta e indiretamente;

Agradeço as meninas do meu PG maravilhoso da IBCJ, que eu conheço a tão pouco tempo, mas que já tenho um enorme carinho por cada uma delas. Vocês são especiais demais, obrigada por todas as orações e pelas frases sábias;

O meu agradecimento mais que especial a minha professora, amiga e orientadora Lissa Valéria, a melhor orientadora que poderia ter escolhido, não tenho palavras para agradecer o quanto estou satisfeita e realizada, por ter sido uma peça primordial deste projeto. Afinal a ideia central deste trabalho, surgiu em uma aula ministrada por você na disciplina de gestão da qualidade.

Moura, Katyane Souza de. **SISTEMA DE FRAQUIAS COMO UMA ALTERNATIVA DE EXPANSÃO DO NEGÓCIO TURÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CVC-BRASIL**, monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

RESUMO

A presente monografia tem por finalidade analisar como o sistema de distribuição de franquias pode expandir um negócio turístico. Aborda-se as principais estratégias competitivas que são utilizadas nas franquias, as vantagens proporcionadas, o crescimento em larga escala de segmento de negócio, o uso da marca que possui prestígio e posicionamento de mercado. Neste ponto tem-se por objetivo geral deste trabalho, conhecer e compreender de forma mais aprofundada, todos os aspectos que envolvem o sistema de distribuição de franchising utilizada pela empresa CVC. O estudo é de abordagem qualitativa, com a tipologia descritivo-exploratória, embasado através da análise de discursos dos principais membros da empresa, como o presidente geral, e o presidente e fundador do Conselho Administrativo da CVC. Foi pautado também em uma entrevista realizada com a Franqueadora Máster da CVC do estado do Rio Grande do Norte, com perguntas pré-estabelecidas, que mostrou indicadores com grande relevância na análise dos dados do referido trabalho. Os resultados indicaram que as perspectivas na utilização do sistema de distribuição comercial de franquia continuam ascendentes e que no setor turístico o segmento de agências de viagem desperta grande importância por volume e faturamento. Conclui-se que o sistema de distribuição de franquias da CVC, cresceu em larga escala ao longo dos seus quarenta anos de existência no mercado turístico, devido a diversos fatores como fornecedores, parceiros e colaboradores, estratégias quanto a diversidade de pacotes que vão desde o litoral do Nordeste até viagens para os países Europeus, os preços, a forma de pagamento e parcelamento, a preocupação em oferecer um serviço com excelência na qualidade, dos vários públicos que são atendidos, dos produtos e serviços ofertados, que juntos transformam um sistema de distribuição em uma grande rede franquias espalhadas por todo o país.

Palavras-chave: Turismo. Franquias. Agências de Viagem. CVC.

Moura, Katyane Souza de. **EL SISTEMA DE FRANQUICIA COMO UNA ALTERNATIVA DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO TURÍSTICO: UN ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CVC- BRASIL**, investigación presentada a la Coordinación de Grado en Turismo de la Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad analizar como el sistema de distribución de franquicias puede expandir un negocio turístico. Se aborda las principales estrategias competitivas que son utilizadas en las franquicias, las ventajas competitivas, el crecimiento en ancha escala de segmento de negocio, el uso de la marca que posee prestigio y posicionamiento de mercado. En este sentido tense por objetivo general de este trabajo, conocer y comprender de forma más profundizada, todos los aspectos que envuelven el sistema de distribución de *franchising* utilizada por la empresa CVC. El estudio es de abordaje cualitativo, con la tipología descriptivo-exploratoria, embasado a través del análisis de discursos de los principales miembros de la empresa, como el presidente general, y el presidente y fundador del Consejo Administrativo de la CVC. Fue pautado también en una entrevista realizada con la Máster franquicia de CVC de la provincia de Rio Grande do Norte, con preguntas pre-establecidas, que mostró indicadores con gran relevancia en el análisis de los datos del referido trabajo. Los resultados indicaron que las perspectivas en la utilización del sistema de distribución comercial de franquicia continúan ascendentes y que en el sector turístico el segmento de agencias de viaje despierto gran importancia por volumen y facturación. Se concluye que el sistema de distribución de franquicias de la empresa CVC, creció en ancha escala al largo de sus cuarenta años de existencia en el mercado turístico brasileño, debido a diversos factores como proveedores, colaboradores, estrategias cuanto la diversidad de paquetes que van desde el litoral del Nordeste de Brasil hasta viajes para los países Europeos, los precios, la forma de pago, la preocupación en ofrecer un servicio con excelencia y calidad, de los varios públicos (*targets*) que son atendidos, de los productos y servicios ofertados, que juntos transforman un sistema de distribución en una gran red de franquicias ubicado por todo el país.

Palabras clave: Turismo. Franquicias. Agencias de Viaje. Empresa CVC.

LISTA DE GRÁFICOS, ILUSTRAÇÕES E TABELAS.

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 01 - O crescimento das Franquias e do PIB brasileiro..... | 23 |
| GRAFICO 02 - O faturamento das Franquias em bilhões..... | 24 |
| FIGURA 01 - A cadeia do setor de Turismo..... | 31 |
| FIGURA 02 - A evolução do logo tipo da CVC..... | 34 |
| TABELA 01 - Os cinco níveis de evolução das Franquias | 20 |
| TABELA 02 - A evolução de dados selecionados da empresa CVC | 35 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| ABF | Associação Brasileira de Franquias |
| ABAV | Associação Brasileira das Agências de Viagem |
| AEB | Associação de Comércio Exterior do Brasil |
| CNTUR | Conselho Nacional de Turismo |
| EMBRATUR | Instituto Brasileiro do Turismo |
| EUA | Estados Unidos da América |
| Mtur | Ministério do Turismo |
| OMT | Organização Mundial do Turismo |
| R\$ | Real |
| RN | Rio Grande do Norte |
| Sra. | Senhora |
| U\$ | Dólar |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|------------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA | 11 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 17 |
| 1.3.1 | Objetivo Geral | 17 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 17 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 | TURISMO E NEGÓCIOS | 18 |
| 2.2 | SISTEMAS DE FRANQUIAS | 21 |
| 2.3 | AGÊNCIAS DE VIAGEM E TURISMO | 29 |
| 3 | METODOLOGIA | 44 |
| 3.1 | ABORDAGEM DO ESTUDO | 44 |
| 3.2 | TIPO DO ESTUDO | 45 |
| 3.3 | UNIVERSO DA PESQUISA | 46 |
| 3.4 | COLETA DE DADOS | 46 |
| 3.5 | PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS | 47 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 48 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 55 |
| | REFERÊNCIAS | 57 |
| | APÊNDICE | 61 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O turismo hoje se relaciona com os conceitos de desenvolvimento econômico e sustentável, lazer, qualidade de vida e distribuição de renda. Então neste contexto de mudanças globais que afetam diretamente aspectos culturais, educacionais e de comunicação em geral, suas atividades moldam em uma rápida expansão, cujo movimento gera criação de empregos e renda, atuando como âncora para uma complexa teia de investimento e com isso, oferecendo serviços para mercados cada vez maiores.

Ao longo dos últimos 50 anos, o turismo cresceu de forma bastante rápida e transformou-se numa das áreas mais importantes da economia mundial. Neste ritmo de expansão, o setor chegará a 2020 com o faturamento de dois trilhões de dólares por ano. Em cinco décadas de história, os destinos turísticos multiplicaram-se e a indústria do turismo tornou-se umas das mais ricas, dinâmicas e promissoras.

Assim indústria do turismo é extremamente dinâmica. Por mais que os turistas se encantem com um destino, os viajantes estão sempre dispostos a conhecer coisas novas, ou seja, não há saturação nessa área.

O turismo tem o grande papel no panorama econômico, não só do Brasil como no mundo, configurando-se como dos mais relevantes setores econômicos, juntamente com o petróleo. Fontes como a Organização Mundial do Turismo (2012), afirma que o turismo gera anualmente algo em torno de quatro trilhões de dólares no mundo e mais de 280 milhões de empregos diretos e indiretos, sendo assim considerado um setor em plena expansão, ainda segundo a OMT(2012) nas últimas cinco décadas o mercado turístico cresceu três vezes mais e com isso gerou um grande impacto econômico e principalmente, desenvolvimento de atrativos turísticos, em sua grande maioria, inserindo a comunidade local, para que o crescimento turístico possa acontecer de maneira planejada, em seus aspectos econômicos, sociais, e culturais e ambientais.

De acordo com WTO (2008) – World Tourism Organization (Organização Mundial de Turismo): “O turismo é um setor estratégico que tem a capacidade de gerar oportunidades de emprego, e diminuir a pobreza nos países em desenvolvimento, considerando-se a atual necessidade que o Brasil apresenta em aumentar a oferta de empregos, a atividade turística, passa a ser reconhecida como um setor estrategicamente importante para gerar negócios, atrair investimentos e aumentar os postos de trabalho”.

É importante ressaltar que como ocorre com qualquer outro segmento de mercado, o turismo sofre influências do seu ambiente interno, através de seus parceiros, consumidores, concorrentes, os componentes do seu próprio meio, e sobre também com as interferências do macro ambiente, ou seja, da política, da economia, de cultura, de tecnologia que geram cada vez mais exigências, obrigações e barreiras. Por isso a indústria que compreende o turismo, deve estar atenta a todos esses ambientes e processos. Pois a sua suscetibilidade à reação dos consumidores finais é mais efêmera, exemplo disso se pode citar uma drástica mudança na economia, a queda ou o aumento do dólar, isso irá fazer com que os turistas pensem, como essas mudanças irão influenciar suas viagens de forma positiva, ou até mesmo negativa, e isso poderá afetar diretamente os negócios das empresas envolvidas neste cenário.

Muito embora o turismo no nosso país, como um fenômeno econômico e social tenha se desenvolvido com bastante atraso em relação a outros países, a profissionalização do setor vem acontecendo de maneira rápida. Assim o turismo não trouxe somente um fluxo de investimento, mas trouxe uma nova forma de gerir negócios, inserindo grandes empresas nacionais no ambiente competitivo internacional, como será visto ao decorrer deste trabalho, através do estudo de caso realizado.

Como afirmam Trigo (2001) e Beni (2004), no “contexto de desenvolvimento” da atividade turística, é importante ressaltar que o bom êxito do planejamento da atividade, de um modo geral, deve ser baseado em um original modelo de cooperação entre os setores público e privado, que é chamado de “novo paradigma das destinações turísticas”. Esse novo paradigma parte do pressuposto de que o

objetivo essencial da atividade turística é proporcionar a melhor qualidade de vida à população local.

Bem como diz Guaraldo (2006, p. 2): “O turismo tem uma dinâmica peculiar, pois ao mesmo tempo em que é objeto de estudo acadêmico, é um fenômeno social, também é uma área de atuação profissional, um setor crescente da economia, uma atividade de lazer etc.”.

Segundo Netto (2009, p. 21) “O turismo é um grande negócio global, porém mais do que isso, é um convite à convivência entre pessoas, etnias e culturas diferentes”.

Neste contexto global, o turismo é considerado a atividade econômica mais importante, sendo que, em alguns países, localidades e regiões, ele tornou-se um determinante no que diz respeito ao desenvolvimento. Promovendo assim uma força que provoca mudanças nos processos de transformação.

Partindo desse panorama geral do turismo e da crescente expansão da atividade turística, será abordado neste projeto, a importância do processo de implementação e estabelecimento das franquias suas principais contribuições para a expansão de uma rede. Pois em tempos de frequentes transições, em que hoje é válido e consumido, amanhã estará obsoleto e poderá não responder mais de forma satisfatória, os mercados buscam a todo o momento recompor-se rápido desta situação porque produtos e serviços também mudam, assim como os desejos e as motivações dos consumidores, e suas decisões de compra, os canais de distribuição, a publicidade e o marketing competitivo. Assim será vista uma breve exploração que irá nortear a construção deste trabalho, o eixo principal estará baseado em três pilares o primeiros deles o turismo e os negócios, como o turismo pode impulsionar o crescimento e o desenvolvimento de um negócio, em meio a tantas mudanças e instabilidades econômicas, desenvolvimento tecnológico, competitividade de mercado, e o alto nível de exigência dos clientes, e não esquecendo a importância da utilização do planejamento prévio das metas e dos objetivos a serem conquistados.

Fala-se também sobre a evolução histórica das viagens, desde sua antiguidade, será abordada também a importância das agências de viagens e turismo no cenário do turístico, e mostraremos todos os conceitos, tipologias, seu funcionamento sua estrutura interna, sua organização, e como elas tem se comportado diante do mercado competitivo nos dias atuais.

E como marco principal deste trabalho, será explorado o sistema franchising como uma nova opção de mercado, as franquias que surgem e crescem cada vez mais, como uma das formas mais utilizadas para a divulgação e crescimento da marca e a expansão de redes, e será abordada a influência do seu conceito, mostrando suas contribuições em que é comprovadamente uma excelente metodologia de expansão, que procura minimizar riscos inerentes a toda atividade empresarial, para isso foi realizado um estudo de caso, da CVC uma das maiores agências e operadora de viagens do Brasil e da América Latina, completados recentemente 40 anos no mercado.

Dentro deste contexto pode-se formular a seguinte situação problema deste projeto: Como o sistema de Franquias pode impulsionar na expansão do negócio de uma agência de viagens e turismo?

1.2 JUSTIFICATIVA

As mudanças que ocorrem no mercado fazem com que cada vez mais as empresas, optem por novas formas de gerir seu negócio, formas essas que propiciem o crescimento em poder de competitividade, uma força colaborativa de trabalho. Esta busca por novos mercados, a participação do processo de globalização, assumir riscos diluídos, agregar especialização, ganhar com economia de escala, aumentar o poder de negociação, reduzir custos com tecnologia e infraestrutura, são apenas alguns dos muitos objetivos de se buscar a aderir a um modelo alternativo de expansão de negócio.

Um dos principais motivos que levou a escolha desta temática para elaboração e descrição deste trabalho de conclusão de curso foi por se tratar de um assunto relativamente novo e desafiador, e ainda pouco debatido na área, mas que possui grandes referências. Outro motivo que se pode elencar é sua relevância no cenário turístico, Como afirma Fernando Ioris, coordenador do Grupo World, que possui franquias de agências de viagem e serviços de turismo corporativo, ele diz que:

O cenário está favorável à abertura de negócios, levando em conta à expansão deste segmento e as oportunidades que serão criadas nos próximos seis a oito anos, as perspectivas são boas, especialmente para franquias organizadas e dinâmicas. [...] Mas não basta apenas confiar na expansão do mercado, é preciso ter atenção ao dia a dia do negócio, o rendimento depende de uma série de fatores, desde o modelo da franquia escolhido até a motivação da equipe e conhecimento do franqueado sobre o mercado de turismo.

Um dos maiores motivos que impulsiona o crescimento das redes de franquias no país acontece pelo de fato proporcionar segurança tanto ao franqueador quanto ao franqueado, por intermédio do sistema de franquias como distribuição de rede, um segmento que vem sendo impulsionados e utilizados por grandes empresas, como foi citado por Fernando Ioris, como uma forma de propagar a marca, obter um serviço de melhor qualidade, através da padronização.

Trazendo assim vantagem competitiva como no caso da empresa escolhida como objeto de estudo deste trabalho, onde a ligação entre compradores e vendedores é direta, onde a comunicação, a presença e a boa localização com lojas franqueadas em vários lugares, são fatores primordiais para garantir o sucesso do negócio, já que a lealdade do consumidor final, os custos de troca e os padrões de comportamento mantidos em total sinergia, ajudarão na expansão e crescimento da marca.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) 2012 “elevou sua previsão de crescimento do setor neste ano de 5% sobre os R\$ 29 bilhões que foram movimentados pelas franquias em 2003 para 10% do mesmo valor. Ainda o diretor-executivo da ABF Ricardo Camargo, afirmou que está apostando num crescimento

duas vezes ao do PIB. O crescimento não deve ocorrer tanto no número de redes, mas sim um incremento da receita das despesas já atuantes no setor”.

O sistema de franquias abrange hoje quase todo mercado, é ele o grande beneficiário dessa nova estrutura e distribuição. E por intermédio delas tomo o mercado econômico poderá ser também fortalecido e beneficiado.

Zaccarelli (2000) p.42 enfatiza que:

“Não é possível entender completamente qual é o negócio da empresa, sem entender também quais são os outros negócios que integram a rede da qual a empresa participa [...] Entender de que forma os negócios da rede se interligam, se potencializam, se reduzem e se transformam é fundamental para estabelecer a estratégia competitiva adequada de uma organização, desta forma, a qualidade do negócio da empresa está diretamente relacionada ao nível maturidade das relações existentes entre os membros da sua rede de negócios.

Com isso pode-se listar algumas das muitas vantagens de um franqueado ao aderir um sistema de franquia como modelo de expansão do seu negócio, pois ele irá participar de uma marca consolidada e de prestígio, o franqueado conta com a experiência do franqueador, minimizando assim os possíveis riscos que possam surgir, possibilita também uma maior troca de experiência, tem uma economia de escala, inicia a abertura do negócio com métodos profissionais de gestão com acompanhamento, terá orientações permanentes sobre a operação da unidade, através dos treinamentos e manuais, e terá foco nos resultados alcançados pela franquia. Além disso, trata-se de um canal de distribuição direto e exclusivo que poderá ter um crescimento mais rápido comparado aos modelos convencionais de gestão.

No Brasil, existem hoje cerca de 700 e 800 redes de franquias, que envolvem cerca de 60 mil franqueadas, sendo lideradas pelo setor de alimentação, com cerca de 127 redes, seguida pelo segmento de esporte, saúde e beleza com 105 redes e vestuário com 92 redes. No mercado turístico, dentre cada 10 empresas abertas 09 fecham suas portas antes até mesmo de completarem dois anos de mercado, estas empresas não completam seu prazo de maturidade. Já as empresas que são desenvolvidas através do sistema de franquias, somente duas em cada dez fecham.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a utilização do sistema de *Franchising* como alternativa de expansão do negócio turístico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a relevância da ligação do turismo e negócios para expansão de uma rede de distribuição;
- Destacar a importância do crescimento do *Franchising* no setor turístico;
- Mostrar a satisfação e resultados do franqueador através da utilização do sistema de franquias;
- Identificar as principais contribuições do sistema de Franquias utilizadas pela empresa CVC;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TURISMO E NEGÓCIOS

O turismo se tornou uma das principais atividades econômicas do mundo, tanto para os países em desenvolvimento quanto nos países desenvolvidos, no que diz respeito às áreas sócias, culturais e econômicas, transformando-se em uma referência em geração de emprego e renda. De acordo com Dias (2005) p. 54, em 2010 serão mais de um bilhão de turistas internacionais se movimentando pelo mundo, provocando impactos, positivos e negativos principalmente por ser uma atividade bastante sensível, devido aos fatores que irão exercer influências. Toda essa particularidade do setor, aliada ao que chamamos do efeito da sazonalidade que provoca uma demanda elástica, faz com que o turismo tenha uma atenção redobrada, desde o seu planejamento até sua execução passando sempre por um processo e monitoramento e avaliação, não apenas por parte dos órgãos públicos, mas também da iniciativa privada, e também da comunidade local avaliando o andamento de todas as atividades, processos e pessoas envolvidas direta e indiretamente na atividade turística.

O turismo é a atividade que envolve muitas áreas como o objetivo de prestar serviço para um determinado individuo que por sua vez possui um desejo ou uma necessidade a ser atendida. Como afirma Beni (2004) p. 57 “tanto as empresas como os setores privados não trabalham com modelos turísticos, mas sim com modelos de desenvolvimento econômico, de mercado ou consumo em geral.”.

Nesse mercado em constante crescimento, são perceptíveis as mudanças frequentes, bem como a necessidade uma estrutura com alto nível competitivo, para estar lado a lado e buscando atender sempre as necessidades dos clientes, assim como uma forte estratégia , flexibilidade e uma expansão bem estruturada.

Assim o mais importante do crescimento do setor turístico é que ele não pontual, ele está ocorrendo em todo o país, representando-se como os pontos turísticos e outros como focos de clientes que buscam empresas para chegarem aos pontos turísticos.

Segundo Porter (1989), obter vantagem competitiva é a forma de uma empresa adquirir e sustentar sua posição no mercado, frente aos concorrentes é uma possível situação de destaque. Para isso, a empresa deve adotar estratégias competitivas, observando-se a atratividade da indústria, do setor no qual a empresa está inserida e os pontos determinantes de posição estratégica dentro desta indústria, analisados a partir de estratégias competitivas genéricas.

As constantes mudanças ocorridas no mercado turísticas fazem com que cada vez mais empresas optem por novas formas de negócios que iram propiciar um crescimento sem a necessidade de se crescer em estrutura, na busca de novos nichos de mercados, participando do processo globalização, assumindo riscos diluídos, agregar especialização, ganhar com economia de escala, aumentar o poder negociação, reduzir custos com a utilização da tecnologia e infraestrutura, são apenas alguns dos objetivos e alternativas que pode se buscar para um modelo alternativo de negocio. No caso o modelo que será estudado no decorrer desta pesquisa será a Franquia onde é exercido um controle do franqueado quanto à qualidade, podendo este perder o direito, caso o mesmo não acompanhe os padrões pré-estabelecidos pelo franqueador, é uma modalidade de negocio comercial em franca expansão no Brasil e no exterior, é uma das formas legais e bem elaboradas de distribuição de bens e serviços, permitindo assim a expansão do negócio de forma eficiente, com maiores receitas e menores custos para todos os envolvidos neste processo.

Na verdade, os negócios gerados pela atividade turística, envolvem de forma direta e indiretamente, vários outros setores com repercussão na composição do próprio produto interno bruto do país, bem como na alocação da produção no contexto econômico.

Segundo afirma Porter (1986) p. 38:

“A maneira como se desenvolve a rede de negócios de determinado setor influencia diretamente na forma de competir das empresas que o integram, visto que estratégias podem ser estabelecidas, isoladamente e em conjunto, alterando assim o nível de competição do setor. [...] reconhece que as redes inter organizacionais sejam aglomerados, definindo-as como um grupo geograficamente concentrado de empresas correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

Já Candido (2001) p. 46:

Argumenta que no ambiente de negócios, uma rede representa a forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado. Assim sendo, a rede redefine os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível em função da necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica. Surge daí vários tipos de redes de inovação, redes estratégicas e redes flexíveis/multidirecionadas. Em síntese, a rede de negócios é uma configuração de relações entre atores sociais, ou seja, um grupo de organizações ligadas por um ou diversos tipos de relacionamentos.

Bignami (2002)p. 69 ressalta que a rede de negócio do turismo seja formada por ‘uma trama de relações entre empresas, indivíduos e entidades’ [...] “O produto turístico é uma cadeia de ofertas, na qual cada ponto interfere no resultado final”.

Neste sentido, Garrido (2002) p. 42:

Apregoa que a organização produtiva na forma de rede é mais apropriada para o turismo do que o conceito de cadeia, por ser esta mais estática e direcionada à atividade industrial. O turismo é mercadologicamente bastante dinâmico e necessita conectar-se com dezenas de outros setores econômicos, bem como diferentes e distantes centros emissores.

Na mesma linha de pensamento, Fairbanks e Lindsay (2000) p. 72:

Veem na interdependência das atividades, das organizações dentro da rede de negócios, mais do que uma vantagem competitiva. Ela seria responsável pela própria sobrevivência desse conjunto de empresas em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e instável.

Dale (2003) p. 26: “Expõe essas relações podem proporcionar estratégias diferenciadas, visando assim alcançar vantagens competitivas duradouras perante outros elementos ou agrupamentos existentes na rede de negócios do turismo”.

Segundo Costa (2005) p. 32: Os agentes da atividade turística desenvolvem relacionamentos complexos entre si, sendo tal característica intrínseca à rede por eles formada, que são eles hospedagem, transporte, agência de viagens, operadoras e organizadoras de eventos, essas empresas formam a espinha dorsal da rede de negócios do turismo, pois nelas se concentram a totalidade dos gastos realizados pelos turistas em suas viagens, tanto a lazer quanto a negócios.

2.2 SISTEMAS DE FRANQUIAS

A origem do desenvolvimento do sistema de franquias através de uma prática comercial inserida dentro do sistema de distribuição varejista, foi encontrado em Medelsohn: “O sistema de corporações, introduzido na cidade de Londres no século XII é um exemplo de práticas comerciais que se assemelham ao franchising. Muitos citam o sistema “publied house” em relação a bares (sistema em que o bar é controlado por uma determinada cervejaria e é obrigado a vender a cerveja fabricada por ela) como um exemplo de franquia , embora trata-se apenas de um sistema exclusivo de compra, se muitas das características de uma franquia. Em termos gerais, palavra franquia significa uma concessão de direitos por parte da coroa”.

Mas foi nos Estados Unidos, no ano de 1850, logo depois da guerra civil, que os fabricantes de máquinas de costura Singer foram quem primeiro liberou licenças para comerciantes independentes que tinham interesse em vender seus produtos. Logo com a ajuda do governo americano, após a segunda guerra mundial e no início dos anos 50, muitos começaram a expandir seus negócios, desenvolvendo assim um ambiente propício para o aumento das redes de franquias que existiam na América do Norte.

No Brasil o sistema de franquias surgiu relacionando-se a venda de combustíveis, automóveis e engarrafamento de bebidas. Teve o seu marco inicial na escola de idiomas Yazigi em 1963, com a centralização do ensino de inglês, através do sistema de distribuição de franquias. Nos anos 80, com a chegada da marca McDonald's uma grande influência no setor de fast food nos Estados Unidos, em busca decrescimento do seu mercado, iniciou-se as primeiras redes, e empresas do setor de cosméticos como o boticário e a água de cheiro. As franquias criaram suas raízes no país e expandiu na década de 90. As operações de franchising têm sofrido com transformações constantes nos últimos anos, para acompanhar o forte dinâmico mercado de negócios.

Como aborda o guia de transformações publicado pelo Instituto de Franchising, o Brasil nos últimos anos, encontra-se em diferentes estágios de evolução, onde podemos classificar da seguinte forma:

- Franquias de Primeira Geração (ou de Marca e Produto, sem exclusividade).
- Franquias de Segunda Geração (ou de Marca e Produto, com exclusividade).
- Franquias de Terceira Geração (Franquias de formato de negócio)
- Franquias de Quarta Geração (Redes Inteligentes ou de aprendizado contínuo)

Assim, podemos concluir que as franquias de primeira e segunda geração ofereciam apenas o uso direto da marca, a padronização das operações eram bem rudimentares. Já as franquias de terceira geração passaram a apresentar formatos de negócios, ampliando o conceito para a forma de instalação, operação e administração com eficiência em um determinado tipo de negócio. Hoje em dia as franquias partem para a quarta geração, que incorpora os conceitos abordados nas gerações anteriores, mas criando o "Learning Network Franchising", que forma uma rede onde existe uma reciclagem continua das formas de operação e formatação de negócios, em um ritmo crescente de incorporação de experiências.

Como ilustra a tabela abaixo:

Tabela 01: Os cinco níveis de evolução das Franquias

| <i>Estágios</i> | <i>Primeira Geração</i> | <i>Segunda Geração</i> | <i>Terceira Geração</i> | <i>Quarta Geração</i> | <i>Quinta Geração</i> |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nível de Profissionalização | Baixo | Baixo/Médio | Médio | Alto. | Altíssimo |
| Grau de Risco | Muitos riscos. | Riscos consideráveis. | Pequenos Riscos | Pouco risco. | Mínimos riscos |
| Liberdade de Ação para o Franqueado | Grande. | Médio/Grande. | Pequena/Média. | Pequena | Mínima |
| Contrato | Raro. | Eventual | Normalmente | Sempre | Exigido |
| Investimentos do Franqueador | Poucos. | Alguns. | Médios | Altos | Altos |
| Assistência Prestada | Falta de assistência | Pouca assistência. | Avanço na assistência | Grande assistência. | Grande assistência |

Fonte: Elaboração própria a partir da ABF (2012).

Segundo a ABF (2001) – Associação Brasileira de Franchising – O conceito de sistema de franquia é:

Sistema onde alguém (Franqueador) autoriza um terceiro (Franqueado), a explorar os direitos de uso da marca, os direitos de distribuição de produtos e, ou serviços em um mercado definido e só direitos de utilizar um sistema de operação e gestão de um negócio de sucesso.

No Brasil até o presente momento, as franquias encontram respaldo legal na Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, do Código Comercial, que preceitua franquia no art. 2 como sendo:

é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso e tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Nos dias atuais, têm-se algumas modalidades de franquias, desde as mais rígidas às mais flexíveis, variando de acordo com o foco do negócio. As franquias podem ser classificadas segundo SEBRAE (2004), quanto a alguns aspectos como natureza do negócio em questão e sua localização geográfica, que são:

Modalidades quanto ao negócio: Franquia Individual, não divide espaços com outras franquias, funciona em um ponto comercial especialmente escolhido para o negócio. A Franquia de Conversão, a experiência empresarial e investimentos do franqueado revertem-se para o franqueador, num mesmo ramo de negócios, nesta modalidade em questão o empresário independente transfere sua tecnologia de negócio isolado para o franqueador, numa troca de experiências, valoriza o ponto comercial existente, visando um lucro maior e menor investimentos entre as partes.

A Franquia Combinada reúne franquias diferentes, com um mesmo franqueado, em um mesmo ponto comercial. As unidades de negócios são similares numa linha complementar de produtos/serviços. Visa vantagens através de uma integração de atividades, desde que não haja restrições por parte dos franqueadores.

Franquia Shop in Shop o empresário, nessa modalidade, aproveita seu atual ramo de negócios, incluindo seu ponto comercial, para incorporar uma franquia, de outro ramo de negócios.

Franquia de Mini- Unidade trata-se de uma modalidade de franquia individual, com um ponto comercial versátil, podendo funcionar numa pequena loja, quiosque, carrinho, ponto de coleta de serviços, ou seja, com área reduzida para operação do negócio. Objetiva uma linha de produto/serviço específica e centraliza em unidades satélites.

E as modalidades quando à atuação geográfica. Franquia Unitária, modalidade onde o franqueador cede o direito de implantação e operação ao franqueado, ele exige uma unidade específica em local determinado, com exclusividade, caso o franqueado almeje conciliar outro tipo de franquia, deverá consultar o franqueador exemplo (correios, loterias e telegráficos).

Franquia Múltipla - Este tipo de franquia permite ao franqueado formar sua própria rede local ou regional, envolvendo outras franquias unitárias, após seu crescimento até o limite de mercado. As partes do negócio mantêm um controle rigoroso

Sobre a multiplicação da franquia em rede, para não perderem unidade do negócio e proximidade com o público consumidor.

Franquia regional abre uma atuação geográfica ao franqueado por tempo e áreas determinadas. Faz parcerias, sob sua responsabilidade, através de contratos individuais na região.

Franquia de Desenvolvimento de Área, esse tipo de franquia atua em uma área geográfica definida, possibilitando assim ao franqueado abrir tanto unidades próprias, quanto unidades em parcerias. O franqueado detentor da área recebe taxas por franquias desenvolvidas com pagamento inicial para desenvolvimento das outras franquias.

Franquia Máster é a franquia limitada à determinada região geográfica. Dá direito à sub franquias, por parte do franqueado, que poderá criar outras unidades individuais. Exemplo (franquias internacionais sujeitas a legislações e adaptações culturais do país onde se expande).

Franquia de representação, o franqueador não cede direitos geográficos. Não estrutura filial para suporte. O franqueado responsabiliza-se por determinados serviços, treinamentos, publicidade, vendas de franquias etc.

Modalidades quanto à forma de remuneração: Franquia de Distribuição trata-se de um tipo de franquia com remuneração básica do franqueador com base nos produtos e serviços, não existe taxa explícita de royalties, ou taxa inicial da franquia, na maioria das vezes, estes custos acabam vindos à receita do franqueado, envolvendo posteriormente maiores taxas de impostos.

Franquia Pura ocorre mais no setor de alimentos e serviços, oferecendo mais tecnologia, com taxas de royalties e taxas de franquia sobre a rentabilidade. O franqueador não se enquadra como fornecedor e não tem remuneração sobre fornecimento de terceiros.

Franquia Mista, esse tipo de franquia tem se expandido mais no mercado, caracteriza-se pelas taxas de fornecimento de produtos, royalties, taxas de franquia. Tem suas funções de distribuição pré-definidas e separadas das receitas de administração da rede.

Segundo Coughlan (2002) p. 55:

A franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando na realidade eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada.

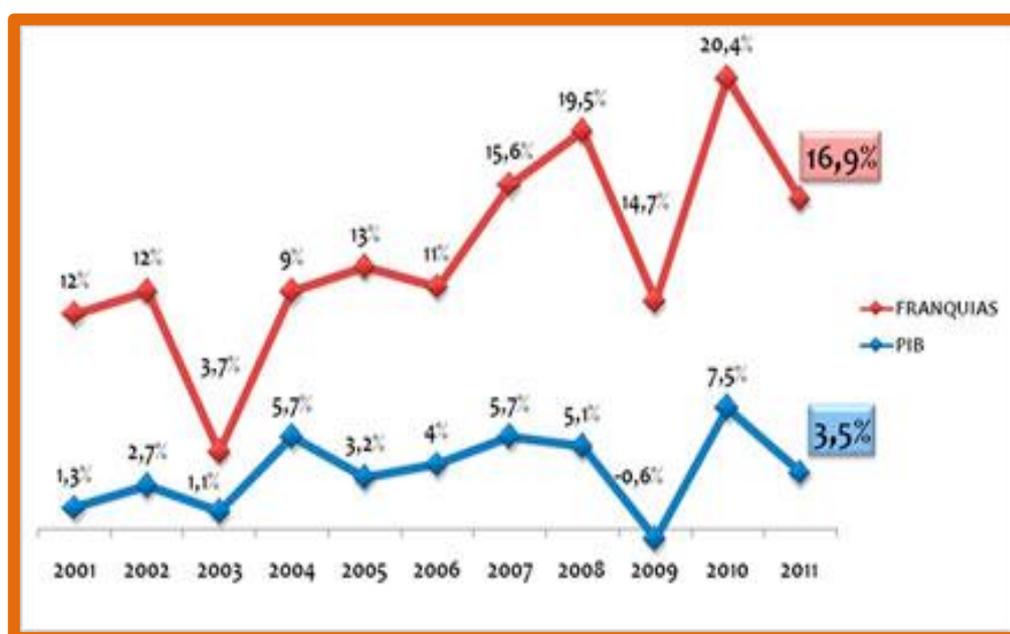
Levy e Weitz (200, p. 67): “O sistema de franquias tenta combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões, característica da operação de cadeias de lojas”.

O franchising é um sistema que visa a distribuição de produtos, mercadorias ou serviços em zona previamente delimitada, por meio de cláusula de exclusividade materializado por contrato mercantil e celebrado por comerciantes e independentes imbuídos de espírito de colaboração estrita e recíproca, pelo qual, mediante recebimento de preço inicial apenas e ou prestações mensais pagas pelo franqueado, o franqueador lhe cederá, autorizará ou licenciará para uso comercial propriedade incorpórea, constituídas de marcas, insígnias, título de estabelecimento “know how”, métodos de trabalho, patentes, fórmulas, prestando-lhe assistência técnica permanente no comércio. (SIMÃO, 1999, p. 78).

Hoje, o sistema de franquias, abrange praticamente todo o mercado, é o grande beneficiário dessa estrutura e distribuição. Através dessas franquias e cooperativas, todo o mercado poderá ser beneficiado.

A franquia possui profissionais especializados, tanto na identificação e a avaliação de oportunidades de pontos, de acordo com a localização e perfil comercial, como supervisores que iram contribuir para o total desenvolvimento operacional e comercial das lojas franqueadas e para assegurar o cumprimento pré-estabelecidos pela rede nas áreas de atendimento, promoção e merchandising, higiene e limpeza.

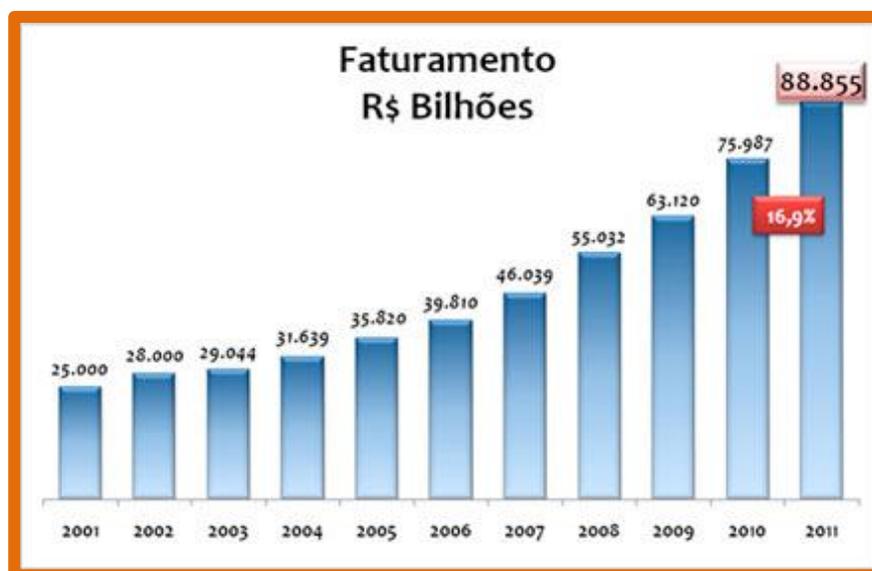
Gráfico 01: O crescimento das franquias e do PIB brasileiro



Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2012.

Independentemente do momento econômico, o mercado de franquias no Brasil tem ido bem. O crescimento acelerado do segmento tem superado o do Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos dez anos e não deve ser diferente em 2012.

Gráfico 01: O faturamento das franquias brasileiras em reais



Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2012.

O sistema de franchising tem sido o principal meio de expansão e distribuição escolhidos pelas grandes organizações, pois as franquias permitem atingir o desenvolvimento de maneira ágil e com capital de terceiros, o que assim resulta na redução do volume de investimentos necessários por parte do proprietário da marca. Desde o ano de 2001 até o ano de 2011 o sistema de franquias tem crescido e gerado bilhões em renda.

É importante ressaltar para assegurar o crescimento da franquia, o empresário deve reinvestir no lucro em novas unidades franqueadas em sua região, porém para que esse crescimento da empresa, além de técnicas de conhecimentos, treinamento e supervisão, o empresário irá depender também do modo como a operação da franquia está sendo levada pelo franqueador.

Ser franqueado é ser um empreendedor cauteloso, trabalhar duro e saber seguir regras e padrões.

A estratégia de crescimento envolve trabalho com dedicação, entusiasmo, esforço pessoal, e identificação com as atividades franqueadas. A marca por si só não garante o sucesso do negócio, e sim o conjunto de trabalho, criação de novos produtos e sempre oferecendo um serviço com alto padrão de qualidade. Lembrando que o consumidor de hoje está sempre alerta, as tendências do mercado.

Como afirma Medelsohn (1996)p. 49:

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós, o sonhador, a energia por trás de toda atividade humana, a imaginação que atende o fogo do futuro, o catalisador das mudanças.

Nos últimos anos, o governo tem procurado desenvolver cada vez mais as empresas através de órgãos que fomentem como (SEBRAE, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal), e incrementos de produção iniciativa. Mas o grande problema consiste no índice de mortalidade das pequenas empresas, quem vem desestimulado os investimentos. Segundo Marcelo Cherto (2002) Mais de 70% dessas empresas não completam o primeiro ano, enquanto 97% das empresas ligadas ao sistema de franquias ultrapassam anos de sobrevivência. Isso acontece porque elas dispõem de toda infraestrutura oriunda de uma grande rede.

2.3 AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

A história das agências de viagens e turismo é muito mais antiga do que a definição econômica do o setor de viagens no qual está inserida. Sua origem está ligada à história das viagens, com grande influência as antigas civilizações, da Idade Média até a Idade Moderna, baseado principalmente nos relatos da época.

As viagens sempre acompanharam o ser humano, como se fossem um movimento físico e de ideias. Elas surgem na história representando uma das mais remotas atividades humanas. Recorda-se, por exemplo, a arca de Noé impulsionada através do holocausto diluviano, passou de uma grande viagem em busca de sobrevivência. Como afirma Mesquita (1986) p. 28: “Observa-se então, que nos primórdios da civilização a viagem decompunha-se no binômio fuga/sobrevivência. Portanto, a viagem é intimamente ligada ao mito do eterno retorno”.

A primeira grande viagem da história teve seu início com Moisés, ao longo do deserto, conduzindo seu povo de Israel até a terra prometida.

Partindo para a antropologia, desde que a terra começou a ser povoada por seres que tinham a prática caça e a coleta de atividade, que começaram a surgir pelo menos desde o desenvolvimento dos primeiros instrumentos de pedra, há pouco mais de 2,5 milhões de anos, os seres humanos já o faziam o deslocamento. A utilização e a dependência pelos instrumentos de pedra deu origem à denominação de Paleolítica ou Antiga Idade da Pedra, onde houve um grande desenvolvimento cultural humano.

Desde os primórdios do Paleolítico, o ser humano era eminentemente um nômade e deslocava-se de um lugar para outro, sempre em busca de alimentos ou por questão de sobrevivência.

Na idade do ferro, quando a sociedade precisava de metais para a criação de utensílios e armas, eram praticamente obrigados a sacrificar sua autossuficiência tendo que depender do comércio para sua própria necessidade, surgiu a partir daí as primeiras correntes comerciais da história, comportando-se como uma viagem (sentido de andar e percorrer). Bermúdez (1997)p. 64: “A idade do ferro seria encarregada de consolidar o comércio e com ele, a atividade de viajar”.

Uma das mais surpreendentes viagens, que podemos falar foram às feitas pelos polinésios, eles partiram do Sudoeste da Ásia e cruzaram as ilhas da Micronésia e da Polinésia. Muitas dessas viagens se estenderam do Taiti ao Havaí, em uma distancia que ultrapassava os dois mil quilômetros, nesta época as rotas eram feitas com embarcações precárias.

Na idade antiga, a invenção da moeda feita pelos sumérios e o desenvolvimento do comércio por volta dos 4.000 a.c, marcaram o início da era moderna das viagens, foram os sumérios os pioneiros em utilizar o dinheiro em transações comerciais, e, além disso, inventaram também a escrita e a roda, e são considerados por alguns como os criadores das viagens. Pois foi a partir deles que a sociedade começou a pagar pelo transporte e pela acomodação com o dinheiro ou através da barganha de mercadorias.

Outra cultura que teve grande influência na história das viagens foram os gregos, com suas grandes viagens descritas por Homero nos livros *Ilíada* e *Odisseia*, os viajantes eram conduzidos pelo imperativo do destino decorrente da vontade divina, os gregos transpassavam mares, desertos e montanhas, na busca de satisfazer os desejos dos deuses. As viagens por meio das estradas eram bastante árduas, principalmente por serem feitas a pé, utilizando-se de animais e escravos para o transporte de suprimentos. Mas havia exceções, quando se era possível eram utilizados os cavalos e mulas quando o objetivo da viagem era por caças ou uso militar. E quando as viagens eram mais longas, eram usados os veículos que tinham um modelo padrão, e era feito de madeira, que comportava no máximo quatro pessoas, e era puxado por animais. Os gregos deixaram um legado muito importante não só para a história das viagens, mas também para o turismo mundial, com a realização dos primeiros jogos olímpicos. Um aspecto relevante com relação à segurança dos viajantes nesse período era bastante arriscado, pois nas viagens marítimas os tripulantes corriam o risco de serem atacados por embarcações piratas, ou até mesmo de inimigos, e nas estradas poderiam aparecer emboscadas, atingindo a segurança dos viajantes.

Os egípcios ficaram conhecidos por serem talvez os primeiros a realizarem os cruzeiros fluviais. Bem como os fenícios também se caracterizavam por sua grande atividade comercial, realizando grandes viagens chegando até o Oriente, ficando conhecidos como importantes navegantes e mercadores.

Já no império romano, existia para a elite um certo padrão bastante amplo de viagens voltadas para o prazer e também para a cultura, foi desenvolvida toda infraestrutura de viagens. Foram romanos que conseguiram viajar 150 quilômetros em um único dia utilizando apenas cavalos, eles construíram vários tipos de veículos de transporte, e também uma rede de comunicação através das estradas. Foi criado pelo imperador Augusto uma modalidade de estrada com uso exclusivo público, os usuários desta estrada deveriam portar um diploma, com a autorização de trânsito. Foi neste período que surgiram ao longo das estradas várias hospedarias para abrigar os viajantes.

Com o colapso do império romano no século, marcava a entrada de uma nova era, a Idade Média, abalando profundamente as viagens com finalidade de turismo e lazer na Europa. Nesta época apenas as pessoas consideradas aventureiras iriam enfrentar os riscos de uma viagem. As estradas deixadas pelos romanos com o tempo foram se deteriorando, a carruagem o único meio de transporte havia sido suspenso, alguns veículos mais pesados e desconfortáveis transitavam pelas estradas medievais abandonadas. Apesar da situação desfavorável na Idade Média, havia uma exceção que eram as cruzadas, que era um movimento em defesa de lugares santos da cristandade. Já no final da idade média um grande número de peregrinos viajava para os principais templos da Europa, a viagem volta a ter novamente um caráter similar aos tempos do Império Romano, mas objetivo geral dessas viagens, como se tratavam de peregrinos, elas tinham um âmbito religioso, e o aspecto de viagem de lazer ficou esquecido neste período.

O período das grandes descobertas no Renascimento houve o rompimento na época do renascimento, fez com que rompesse com os horizontes estreitos das comunidades medievais e mexeu com a renascença. Assim com o surgimento da idade moderna, as viagens começaram a ter duas vertentes, no primeiro momento às viagens dos descobrimentos tinham um sentido expansionista, através da ampliação dos territórios europeus, e num segundo momento, houve a expansão das fronteiras culturais, com a criação do Grand Tour das classes mais privilegiadas. Os filhos dos nobres, comerciantes e burgueses, viajavam para outros países de maior fonte cultural, para completar os conhecimentos culturais adquiridos em seu país.

Como afirma Bermúdez (1997, p. 40):

O Grand Tour começou no século XVI, atingindo o auge no século XVIII. Era restrito principalmente aos filhos de família ricos, com propósitos educacionais, sobretudo de jovens recém-saídos de Oxford ou de Cambridge, esses jovens iriam percorrer o mundo, ver como ele era governado e se preparar para ser um membro da classe dominante. Os jovens tinham normalmente 25 anos e o Grand Tour era restrito aos homens.

O grande ícone do turismo, o primeiro agente de viagens do mundo Thomas Cook, nasceu em 1808, nasceu em Melbourne na Inglaterra, um jovem de 32 anos foi responsável por uma das mais importantes transformações nas viagens, mérito de sua intuição e de sua visão de futuro, Cook conseguiu imaginar o transporte de passageiros com tarifas reduzidas, resultando assim no aumento da demanda. Gerando com isso um resultado surpreendente, propiciando mais lucros por viagem. Ele criou as viagens em grupos dando os primeiros passos para aquela que seria a primeira e a maior agência de viagens de todos os tempos.

Segundo Andrade (1995), os Ingleses com mérito indiscutível, pregam Thomas Cook como sendo o primeiro agente de viagens por ter, em 1841, fretado um trem para os participantes de um congresso antialcoólico entre as cidades de Longorough e Leischester, ao custo de um Shilling a passagem. Admirado por sua atividade bem organizada, dominou o mercado inglês e expandiu-se por toda a Europa e América, e ainda criou o voucher, este é o cupom que dá direito, aos turistas, aos serviços de hospedagem e receptivo. Diante das altas tarifas de trens que eram vigentes na época Cook tentou convencer os responsáveis pela empresa ferroviária Midlland Countries a oferecer tarifas mais acessíveis em troca da possibilidade de terem como retorno um expressivo número de passageiros. Cook também foi o pioneiro a utilizar campanhas de marketing e publicidade, promovendo promoções para atrair novos clientes.

De acordo com Rifkin (2001, p. 120):

Cook tornou acessível à viagem e o turismo a pessoas de classe trabalhadora e da classe média, padronizando-os e produzindo-os em massa, assim como Henry Ford faria com os automóveis 50 anos depois. [...] O que podemos perceber claramente é que por um lado Cook teve do ponto de vista empresarial, ideias inovadoras e autênticas, por outro lado, estava também dando início a um tipo de viagem ou de turismo de massa, voltado exclusivamente para o lucro em larga escala resultante da popularização das viagens.

As viagens organizadas por Cook ganharam rapidamente grande acolhida pelas pessoas que viajavam com seus pacotes. Para ele o trem permitiria a realização de viagens para várias pessoas, afirmando ainda que era uma forma de influenciar a convivência de diferentes níveis e classes sociais.

Com a evolução e o desenvolvimento das primeiras agências de viagens no Brasil os Brasileiros utilizavam os serviços oferecidos pelas agencias de viagens, principalmente para o exterior, pois era bastante comum, viagens de Brasileiros e Portugueses aqui residentes aos destinos da Europa principalmente Lisboa e Paris.

As primeiras agências de viagens no Brasil só foram reconhecidas oficialmente como prestadoras de serviços específicos de viagens no final do século XIX.

O desenvolvimento das agências de viagens até a década de 60 foi pontuado pela Travel World (*apud* ANDRADE, 1995) por fases relativamente ao desenvolvimento da própria atividade, as condições de transporte de cada período, bem como a facilidade de acesso ao serviço prestado.

Na primeira fase as agências antigas dedicavam-se apenas aos tours individuais, tornando-se restrita a burgueses, profissionais liberais e executivos. As agências da década de 30 eram especializadas em tours de grupos em automóveis e ônibus, esta classe atendia a burgueses e a classe média, que na época estava em surgimento. As agências criadas a partir de 1950 eram caracterizadas pela execução preferencial de visitas organizadas e de tours para cliente de poder aquisitivo regular. E as agências voltadas para clientes mais jovens eram especializadas a vendas e execução de pacotes em receptivos de veraneio de

padrão médio e a preços acessíveis. A partir da década de 70 até o início do século XXI as agências sofreram grande influencia da economia do mercado mundial.

O segmento das agências e operadoras de viagens e turismo exerce um papel de grande relevância de intermediação dos serviços turísticos, tornando-se um dos principais elos na cadeia do turismo, ente os provedores de serviços e os consumidores finais os turistas.

A estreita relação e dependência do setor de viagens com o fenômeno turístico faz da atividade de agenciamento um negócio cada vez mais interdependente do turismo.

O segmento de viagens tem participação ativa na economia turística. (*apud* GAZETA MERCANTIL, 2000) A ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagem) estima que dos dez milhões de dólares do movimento total do segmento turístico índice menor com relação a EMBRATUR (13,2 bilhões de dólares) aproximadamente 4,5 bilhões de dólares referem-se à emissão de bilhetes aéreos nacionais e internacionais e 5,5 bilhões de dólares aos demais segmentos turísticos. Isso significa que 45% da receita do turismo no Brasil têm sido geradas pela indústria de viagens.

No século XXI o impacto do surgimento da internet como uma nova ferramenta operacional e comercial associado também à eventual desregulamentação do transporte aéreo e a demais fatores. São alguns dos muitos desafios que enfrenta o setor de viagens e turismo. Outra transformação importante tem sido a difusão da tecnologia da informação (TI) na cadeia do turismo, com relevante contribuição para os processos de desintermediação (conexão direta entre provedoras ou operadoras e consumidores) e de reintermediação (desenvolvimento de funções de consultoria ou da especialização da atividade de agenciamento para atender a um determinado nicho de mercado).

Com isso a tecnologia poder ser uma peça fundamental para atender as mudanças de estratégias das agências no sentido da diferenciação dos serviços que são ofertados pelas agências. Esta estratégia de diferenciação que é utilizada pelas agências pode ser considerada como ponto de partida de um processo de reintermediação, como já mencionado acima, incluindo desde a sua agregação de

valores ao agenciamento até mesmo, um amplo redirecionamento do papel das agências de viagens e turismo.

Este segmento encontra-se dividido entre uma grande quantidade de micro e pequenas empresas em linhas gerais existem as agências varejistas e receptivas e uma pequena quantidade de grandes empresas as chamadas operadoras, que são muito importantes no que concerne a articulação de um conjunto heterogêneo de empresas em torno de um determinado produto turístico. As agências de viagens e turismo tem apresentado um ótimo desempenho nos últimos anos, com o crescimento significativo de empresas, do pessoal ocupado e do faturamento que é gerado. O aumento dos investimentos tem um papel relevante para a evolução da capacidade competitiva das agências de viagens Brasileiras.

Quanto às tipologias pode-se dizer que são bem diversificadas, citaremos aqui algumas definições práticas de cada uma dessas tipologias.

De acordo com Acerenza (1992) p. 91 agências de viagens detalhistas são: Empresas que não elaboram seus próprios produtos. Revendem viagens com roteiros preestabelecidos tipo “pacotes” que são organizados por empresas maioristas ou operadoras de turismo. As empresas detalhistas podem ou não oferecer serviços de receptivo, os quais são representados por city tour, transfer in/out entre outros.

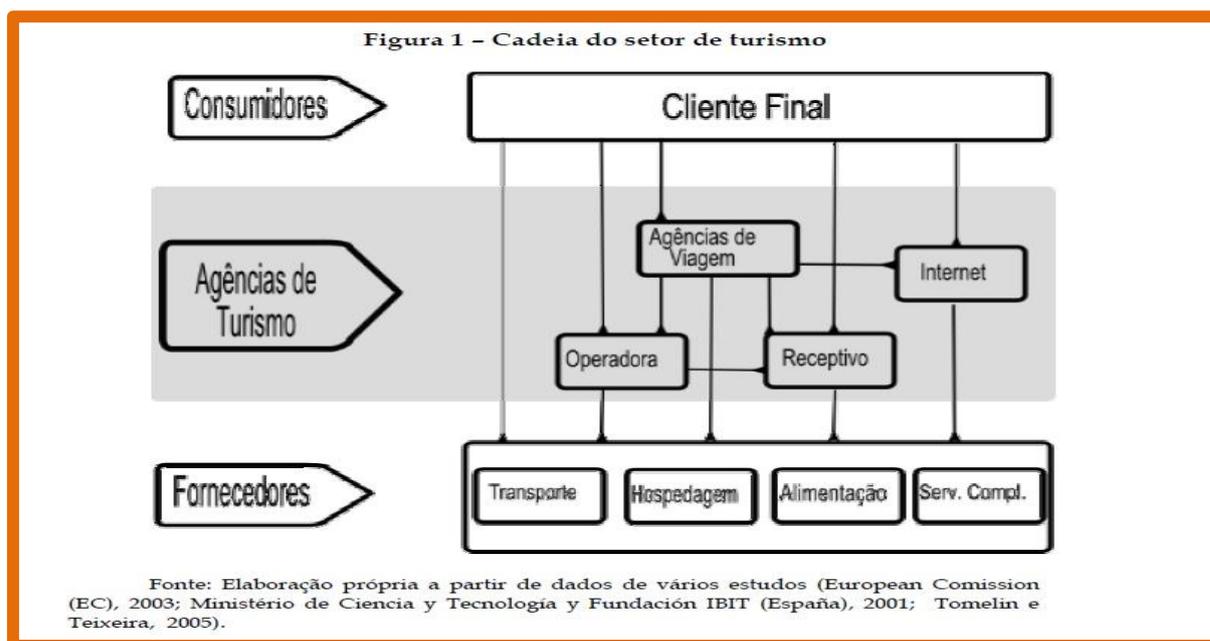
Ainda de acordo com Piñole (1989) p. 66 Acerenza (1992) p. 86, São empresas que tem por objetivo principal a confecção de programas de viagens organizados ou “pacotes” que são repassados as agências detalhistas para a venda ao consumidor final.

Piñole (1989)p. 67 e Acerenza (1992) p. 87: As operadoras de turismo vendem seus produtos às agências detalhistas e ao público geral através de seus escritórios locais, e as agências maioristas trabalham exclusivamente suas vendas através das agências detalhistas.

Para Piñole (1989) p. 90 e também para a Gazeta Mercantil (2000) p. 45: As agências de receptivos prestam serviços para as operadoras de serviços e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de uma gama variada de serviços, além disso, as agências de receptivos obtêm receitas pela montagem de passeios e programas que são oferecidos ao turista e cobrados a

parte do pacote turístico. Tomelin (2000)p. 52 afirma que: As agências de viagens e turismo consolidadoras são empresas de turismo classificadas junto à EMBRATUR que tem como função, a consolidação de serviços junto às transportadoras áreas repassando bilhetes (TKT'S) às agências que não possuem credenciais para este fim. Tomelin (2000)p. 54: As agências de viagens e turismo escola, são empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de Turismo, legalmente constituídas no mercado de viagens, classificados junto à EMBRATUR, que desenvolvem ações didático- pedagógicas e operacionais a fim de atender as necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso.

De acordo com o descrito acima, abaixo um organograma da cadeia do setor turístico:



Quanto a sua estrutura organização e funcionamento as agências de viagens são bastante relativas à sua definição, mas como bem coloca Torre (1992): estão ligados às funções básicas de organização, promoção, reservas e vendas de serviços de transportes, alojamento, alimentação, visita a lugares e a eventos de interesse, transporte local e visitas organizadas, além da facilitação do trâmite de documentos como passaporte, vistos, seguros e vacina etc.

E o objeto de estudo escolhido, para responder à questão problema deste trabalho a empresa CVC (Agência de Turismo CVC LTDA) é uma das maiores operadoras Brasileiras, atuando em todo o território nacional, através do turismo emissor e receptor, realizando atendimento direto aos demandantes de turismo com estrutura própria ou por intermédio das agências de viagens e outros prestadores de serviços ligados ao turismo. A CVC é responsável por cerca de 60% dos pacotes turísticos vendidos em todo País. A holding CVC é composta pela CVC Operadora de Turismo, CVC Agências de Viagens, Hotéis CVC Eventos, Agência de Comunicação e a CVC Cruzeiros.

A CVC foi fundada em 1972 por Guilherme Paulus, um jovem agente de viagens que levava um grupo de turistas em um cruzeiro pela Argentina. Lá ele teve a oportunidade de conhecer o então deputado Carlos Vicente Cerchiari, que pretendia montar uma agência em Santo André. Como organizadora de viagens para consumidores de Santo André, trabalhadores ligados aos sindicatos e empresas automobilísticas do ABC Paulista.

A trajetória da CVC inicialmente construída baseada na organização de pacotes de turismo rodoviário, atendendo à demanda da emergente na região industrial do ABC Paulista. A CVC copiou o modelo observado em Detroit nos Estados Unidos, no qual as agências especializadas montavam roteiros para os empregados da indústria automobilística norte-americana. O contato era feito entre a CVC e o grêmio recreativo dessas empresas automobilísticas, onde a CVC organiza roteiros rodoviários de curta duração.

No início dos anos 80, a empresa iniciou a trajetória na montagem de pacotes de viagens com o transporte aéreo. Os pacotes foram viabilizados pela CVC, juntamente com a cooperação de órgãos oficiais do turismo de vários estados brasileiros, a exemplo do Norte e do Nordeste, com parcerias das redes hoteleiras locais e a companhia aérea Vasp. Com estas parcerias os custos das viagens foram reduzidos, facilitando a venda em grande escala de demanda, que na época concentrava-se no estado de São Paulo. Em 1989 o sucesso levou a CVC a adquirir 100 mil passagens aéreas da Vasp, correspondendo a 50% de todo o movimento da companhia aérea.

Com o sucesso das operações de compras de bilhetes em grande escala, a CVC iniciou o processo de fretamento de aviões, isso fez com que o fluxo de turistas em determinados lugares, onde a empresa selecionou fornecedores baseado em acordos comerciais para transformar os destinos em receptores de turismo de massa. Os destinos que se tornaram um dos maiores receptores turísticos do país foram às cidades de Porto Seguro, Maceió e Natal, e a região as Serras Gaúchas. Ressaltando que em cada um destes destinos a operadora possui estrutura própria de atendimento aos turistas, como os hotéis ou parcerias com provedores locais, garantindo assim preços mais acessíveis aos pacotes.

Neste período a CVC que já operava pacotes para os Estados Unidos (Miami, Orlando, Nova York), começou a lançar também pacotes com destinos à América Central e Caribe, passou a explorar também o segmento de cruzeiros marítimos em parceria com as operadoras Intravel e Welcome, operando com o navio Funchal. Levando a empresa a começar operar em novos destinos turísticos ressaltamos à Europa e a Ásia a partir de 1997.

Assim no final dos anos 90 a CVC já operava roteiros para os três continentes, e no Brasil já operava mais de 50 roteiros, consolidando-se a partir daí, como uma das grandes operadoras brasileiras. Prezando sempre os baixos custos tanto para os roteiros brasileiros quanto para os roteiros internacionais. Apesar do aproveitamento da valorização da moeda brasileira no período 1994 a 1998 e o aumento que gerou na empresa, a CVC não deixou de ter como foco o mercado interno.

O desenvolvimento crescente da empresa da empresa foi influenciada pela falência da Soletur, que na época era tinha o título de maior operadora do Brasil. De acordo com entrevista dada pelo presidente , as causas da falência se deram por conta da desvalorização da moeda brasileira ocorrida no ano de 1999, que deixou a empresa com muitas dívidas em dólares e das altas taxas e juros praticadas do mercado brasileiro.

Com o espaço deixado pela Soletur foi ocupado pela Stella Barros que também sofreu as consequências da fragilidade financeiramente, pelos mesmos motivos da Soletur, que tempos mais tarde foi adquirida pela empresa norte-americana Travel Networks, na qual recebeu cerca de 10 milhões de dólares para sua recuperação. Mas com a crise do turismo em 2001 devidos aos atentados de 11 de setembro, fez com que a Stella Barros decretasse falência em fevereiro 2003. Sendo assim a CVC passou a ocupar um espaço significativo no mercado nacional, tornando-se liderança no segmento de operadora no Brasil.

A CVC tem sempre acompanhado as inovações tecnológicas que ocorrem rapidamente do setor turístico. No ano 2000, a empresa já operava com um sistema informatizado próprio o Systur, quando inaugurou sua primeira loja virtual. De acordo com dados da empresa, no mesmo ano, o sistema já contava com 670 terminais interligados em todo Brasil, com a capacidade de realizar até 12 mil transações por minuto. Quatro anos mais tarde este programa já interligava 2.600 terminais realizando até 193 mil transações por minuto, o que mostrou um crescente desenvolvimento tecnológico para a CVC. Tais investimentos em novas tecnologias contribuem para a estratégia de redução de custos da empresa, ressaltando também os esforços para aprimorar o sistema de comunicação interna.

Em 2004 a CVC já tinha a marca de sete milhões de turistas transportados, quando começou uma operação mais intensiva com os cruzeiros marítimos, aplicando mais uma estratégia na tentativa de “popularizar” este segmento do turismo no Brasil atendendo cerca de 23 mil turistas em seus cruzeiros da costa brasileira. O sucesso foi perceptível e estimulou a empresa a expandir seu número de cruzeiros brasileiros. Na temporada 2006/ 2007.

Abaixo temos a tradicional marca da CVC, que passou apenas por algumas pequenas modernizações ao longo dos anos.

Figura 02: A evolução da marca CVC



Fonte: Dados da CVC (2012).

A trajetória de crescimento recente da CVC pode ser observada através da tabela dos dados selecionados, para o período 2000 - 2005, e as projeções da empresa 2006 e 2007. A CVC atingiu a marca de 400 mil passageiros transportados no ano 2000 para mais de um milhão em 2005, e de um faturamento de cerca de 190 milhões de dólares em 2000 para aproximadamente 600 milhões de dólares em 2005, houve um crescimento de aproximadamente 220% em cinco anos.

Tabela 01: A evolução dos dados selecionados da empresa CVC

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 ⁽¹⁾ | 2007 ⁽²⁾ |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|---------------------|
| Passageiros transportados (mil) | 400 | 450 | 550 | 700 | 900 | 1.082 | 1.300 | 1.625 |
| Número de lojas CVC | 36 | 45 | 67 | 87 | 100 | 154 | 250 | 350 |
| Agentes credenciados | 3.200 | 4.000 | 5.500 | 7.000 | 8.170 | 9.000 | 10.000 | 11.000 |
| Vãos fretados | 950 | 1.100 | 1.500 | 2.000 | 3.480 | 4.800 | 5.400 | 6.300 |
| Hotéis associados | 800 | 1.000 | 1.500 | 2.100 | 2.930 | 3.500 | 4.200 | 5.000 |
| Funcionários | 400 | 450 | 500 | 600 | 640 | 700 | 770 | 850 |
| Faturamento (US\$ milhões) | 191,2 | 194,4 | 205,4 | 284,2 | 412,3 | 609,0 | 731,0 | 914,0 |

Fonte: Dados da CVC (2006).

Com este rápido crescimento, a CVC vem destacando-se por seu porte e capacidade para alavancar destinos turísticos no Brasil. Isto acontece quando a empresa organiza, planeja e realiza as operações de marketing destes destinos, transformando-os em pacotes turísticos.

Neste processo expansão diversificação de produtos, a CVC tornou-se uma empresa especificamente para atuar e cuidar do seu plano de marketing e comunicação com o mercado. A estratégia da CVC para manter e como consequência ampliar sua participação no mercado, vai desde gastos com publicidade de seus pacotes, a expansão de sua rede de distribuição, para aumentar a venda de seus produtos e serviços. Com isso a empresa oferece comissões mais altas aos representantes e agentes credenciados do que as das concorrentes. Assim com a utilização desta estratégia a empresa irá expandir o número de agências credenciadas.

Desta forma, seguindo estas estratégias, de diversificação de destinos e de produtos e serviços, de redução de custos, com a constituição de pacotes com preços mais acessíveis, com o apoio de parcerias com os fornecedores e outras empresas, e a expansão de pontos de venda, a CVC tem firmando uma posição de privilégio no segmento de agências e operadoras de viagens e turismo.

Até final de 2006, de acordo com seu presidente a empresa possuía 171 lojas próprias, presentes em 23 estados brasileiros movimentando cerca de 1,2 milhões de turistas passageiros entre 2005 e dezembro de 2006, a CVC espera atingir a marca de 10 milhões de consumidores atendidos, desde a sua fundação em 1972.

3. METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DO ESTUDO

Na busca de conhecimento, o pesquisador assume e desenvolve hábitos que irão direcionar para o aprendizado através da pesquisa realizada. Por isso é preciso que haja o desenvolvimento da capacidade de observar, selecionar, e organizar o senso crítico.

Como descreve Gil (2002, p. 81):

A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Segundo Salvador (1982) p. 46: “[...] A composição de um trabalho científico pode ser expressa da seguinte forma: antecipar o que se vai transmitir o que se havia proposto e declarar o que se transmitiu. Essa sequência compreende a introdução, o desenvolvimento do trabalho e a conclusão”.

Assim, pode-se perceber que a metodologia nada mais é que o resultado de um conjunto de procedimento que serão utilizados pelo pesquisador na obtenção do conhecimento, que será feita a partir de uma aplicação de métodos por meio de processos e técnicas, que validaram a veracidade da pesquisa que vão desde a formulação da problemática até a apresentação dos resultados.

O estudo apresentado possui uma abordagem qualitativa, que de acordo com Richardson (1999) p. 67 pode-se descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Trivinos (1987)p. 78 afirma que as pesquisas qualitativas comporta a escolha de um problema, uma coleta e a análise das informações obtidas, havendo flexibilidade nas etapas de coleta e análise dos dados. À medida que as informações são coletadas ocorre a interpretação, o que pode originar a necessidade de procura de novos dados.

A pesquisa qualitativa onde Araújo e Oliveira (1997, p. 11) sintetizam que:

A pesquisa qualitativa [...] se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Assim, os estudos com abordagem de natureza qualitativa proporcionam maior liberdade ao pesquisador no momento de investigação.

3.2 TIPO DO ESTUDO

A tipologia desta pesquisa é pautada em uma pesquisa descritiva exploratória, que terá como objetivo a criação da familiaridade com o com o problema, para torna-lo mais explícito, facilitando assim a construção de hipóteses.

A pesquisa exploratória tem como um de seus pilares o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições e novas ideias. E a pesquisa descritiva de acordo com Gil (2002) tem como objetivos principais a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Sendo que uma de suas principais características se encontra na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática dos meios pesquisados. O estudo de caso que foi escolhido para responder a problemática deste projeto é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Segundo afirma Yin (2001), a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que há muitos mais variáveis de interesse do que ponto de dados e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

A rede de franquias CVC foi principal e relevante para o desenvolvimento desta pesquisa, pois a mesma forneceu indicadores que aliados ao referencial teórico responderam a questão problema deste projeto, das ações empregadas, na utilização do sistema de franquias como expansão de um negócio turístico. Por tal motivo, o universo da pesquisa será a rede de distribuição de franquias da CVC.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados aconteceu em duas etapas, a saber:

- Primeira etapa:

Análise de discurso através de vídeos postados na internet. Foi analisado nos discursos do atual presidente da CVC Francisco da Rocha, e também do fundador e presidente do conselho administrativo da CVC. Onde foram encontradas informações de grande relevância, como: principais estratégias competitivas utilizadas, o crescimento e a diversificação dos clientes, produtos e serviços ofertados, e o sistema de distribuição multicanal, conhecido como rede de franquias.

- Segunda etapa:

Entrevista em profundidade realizada com oito perguntas abertas e representativas com a franqueadora máster da CVC no Rio Grande do Norte, a fim de extrair e concluir o objetivo desta pesquisa, observando os elementos explorados na expansão do negócio com a rede franchising.

Como em qualquer outra pesquisa foram adquiridos para este projeto alguns procedimentos metodológicos, na busca do objetivo proposto. Para o levantamento dos dados dessa pesquisa foram utilizados, livros, artigos acadêmicos, dissertações de autores renomados em suas respectivas áreas de estudo, sites de pesquisa como o da Associação Brasileira de Franchising, Associação Brasileira de Agências de Viagens blogs, colunas entre outros.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

E de acordo com Triviños (1996), para análise dos dados fez-se uso do processo de análise de discurso e análise de conteúdo que é configurado da seguinte maneira: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão). Dessa forma, após a observação dos dados coletados se dará início, a formação de uma base concreta a respectivo do objeto de estudo, levando em consideração a teoria dos elementos estudados, negócios, agências de viagens e sistema de franquias.

De acordo com Cervo e Bervian (1996) p. 65:

O questionário é a técnica mais utilizada na coleta de dados. Teoricamente falando, o questionário constitui um meio de obter respostas sobre determinado assunto de maneira que o respondente forneça as informações de seu domínio e conhecimento, questionário compreende uma série de perguntas ordenadas. Todo questionário deve ser impessoal, para assegurar a uniformidade na avaliação de uma situação.

A etapa de pesquisa de campo foi primordial, para obtenção da coleta de dados para a pesquisa, e teve relevante contribuição para que fosse respondido a problemática, e fossem alcançados os objetivos gerais e específicos propostos inicialmente neste projeto.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Em entrevista ao Panrotas em Foco Francisco da Rocha Campos, o novo presidente da CVC há dez meses na direção geral, trabalhou durante quatro anos no México e dez anos na American Express, e releva que sempre sonhou em trabalhar na CVC, mas nunca tinha trabalhado em nenhuma outra agência, mas sempre foi trabalhado envolvido na cadeia de valores do turismo. Francisco também argumenta pelo fato de trabalhar em uma empresa com posicionamento, tradição e presença no mercado. Retrata também da satisfação em fazer parte das ações de planejamento, para que assim possa leva-la para uma evolução nos próximos anos da empresa.

Com relação entre a tradição de longos anos de mercado e os desafios da nova direção da empresa, Francisco falou do “DNA” CVC, englobando a cultura de venda, atendimento ao cliente, serviço, qualidade, transparência, e na relação custo/benefício, formando assim todo o trabalho, denominado de viagem assistida, onde há um acompanhamento de todas as etapas do ciclo da viagem, da escolha do destino, até o retorno a sua cidade de origem.

Questionado a respeito sobre as possíveis mudanças que possam vir a acontecer na CVC, por influência da nova direção, Francisco (2012) afirma que: “A CVC não está mudando, ela apenas está passando por um processo de evolução somando a sua tradição e conhecimento, com os processos de gestão, uma estrutura mais robusta do ponto de vista de planejamento”. Sendo a maior empresa de turismo de lazer do Brasil, a maior da América Latina, e uma das maiores do mundo. Com mais de mil e cem funcionários, com um faturamento, uma empresa deste porte, precisa ter processos políticas, estratégias, ter execução. Para que possa surgir assim o projeto como um todo, onde a empresa está se adequando desde o desenho organizacional até a forma de trabalhar, com um plano com estratégia de longo prazo desenhado no planejamento. Dentro das tendências da CVC tem- se destacado a distribuição de canais.

A CVC não só é a maior operadora de turismo, mas também é considerada como uma das maiores varejistas do Brasil possui uma estrutura de canais de distribuição muito grande, e para poder da vazão, a toda criação de produtos e serviços, denominados como “multicanal”, permitindo que o cliente tenha diversas

opções de transação com CVC, da maneira que lhe for mais conveniente, a través de canais físicos como o caos das lojas CVC, ou através das lojas multimarcas parceiras, através de canais telefônicos, virtuais, recebendo sempre o mesmo perfil e tipo de atendimento. Hoje a CVC conta 734 lojas denominadas franquias, sendo importante mencionar que ela possui mais lojas que a rede de fast food McDonald's no Brasil. Atualmente essa franquia vem se estruturando e desenvolvendo uma instrumentalização dessa relação dentro da modernidade, e práticas de mercado no mundo das franquias.

Com relação às classes sociais, e ao público alvo da CVC, foi constatado de acordo com relatos do presidente da CVC que 53% das vendas são voltadas para o público de classe C, porém 37% são feitas através do público A e B. Francisco afirma que tem clientes de diversas classes sociais, e que todos os produtos e canais disponibilizados pela CVC, atendem todas estas classes e perfis de clientes. Não só referente ao poder aquisitivo, mas também pela preferência do tipo da viagem (lazer, negócios, aventura). Atendendo a segmentação de mercado, que é outra de suas tendências.

Em se tratando da desaceleração das vendas no setor turístico neste ano, por influencia do aumento constante do dólar americano, a CVC sentiu um pouco a queda nas vendas, mas outro Francisco (2012) diz que:

Apesar desse ambiente menos favorável, imaginamos terminar o ano crescendo acima da média do setor, crescendo bem dado a conjuntura externa, mas importante até que o próprio desempenho, avançando de maneira importante neste projeto de longo prazo, de crescimento da CVC, como uma empresa mais forte, uma empresa melhor estruturada, com investimentos importantes em tecnologia, em procedimentos, em processos, em atendimento, em treinamento para os nossos canais.

Em entrevista a revista Panrotas Guilherme Paulus, fundador e atual conselheiro administrativo da CVC relata quais as estratégias para atender a diversos públicos, com relação ao mercado brasileiro de viagens, Guilherme afirma que as expectativas foram superadas através, pois no lançamento do workshop a CVC tinha a expectativa de crescer de 3 a 5 vezes do PIB brasileiro, mas rápido crescimento das classes emergentes. Esses milhões novos consumidores, CVC

conseguiu atender a maior parte desses novos clientes, atingindo o crescimento acima do esperado, chegando mais de 30%, chegando a mais de dois milhões de passageiros até o final da temporada em fevereiro.

Guilherme explica a forma como a CVC consegue atender passageiros com níveis sociais diferentes, através dos fretamentos, monte sua viagem, reserva de hotel, excursões rodoviárias, cruzeiros marítimos, como dia o próprio comercial da empresa “para todo mundo existe uma CVC”, a estratégia de a empresa lançar o turismo de acordo com o bolso do Brasileiro, oferecendo facilidade na forma de pagamento com o parcelamento em 10 vezes sem juros. E os principais destinos escolhidos por estas classes são: Fortaleza, Natal, Maceió, Porto Seguro, configurando-se como o turismo de sol e mar. Outros destinos como as Cataratas de Foz do Iguaçu, as Cidades Históricas, Belo Horizonte as águas termais de Caldas Novas. Esses destinos são vendidos na maioria das vezes através, das lojas de shopping, ou com os agentes de viagens, considerado por Guilherme os maiores divulgadores dos produtos.

Guilherme diz que 85% das vendas da CVC são feitas através dos agentes de viagens, e os outros 15% são feitas na internet com as lojas virtuais, ou com as agências e lojas credenciadas CVC.

Para dar mais profundidade a análise de coletas de dados deste projeto, entrevistou-se a franqueadora máster da rede CVC em Natal, respondendo às perguntas previamente elaboradas que corroborassem na conclusão do objeto da pesquisa, para dar uma maior amplitude a análise dos dados.

A partir da análise das respostas obtidas desta entrevista, pode-se perceber que o sistema de franquias contribuiu para a expansão da marca da seguinte maneira segundo Juliana Rego (2012) a rede de franquias estimulou o crescimento com toda sua experiência, competitividade de mercado, e principalmente com toda tecnologia que envolve o processamento da rede.

O depoimento da entrevista é respaldado por Mauro (1999) afirma que:

O sistema de franquia faz parte da tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou do patrocinador de serviços ao consumidor, com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade.

Ao ser questionada a respeito das principais estratégias competitivas utilizadas pela rede Juliana Rego (2012) afirmou que: As ações de marketing, visando sempre clientes de toda faixa etária, e de renda, foco no valor do produto, forma de parcelamento, e a excelência qualidade dos serviços.

Na concepção de Foster (1995), uma franquia moderna com o formato de negócio deve apresentar quatro componentes básicos que são: o primeiro ter uma identidade, segundo possuir um sistema operacional ou um formato de negócio, consistindo de especificações padrões de qualidade e produtos ou sistemas operacionais definidos. Terceiro deve ter também um sistema de apoio que geralmente é composto de treinamento e assistência contínua, e por último ter um relacionamento financeiro constante, geralmente na forma de uma taxa inicial única e pagamento de royalties, baseados num determinado percentual do faturamento bruto.

E no que concerne ao nível de satisfação por parte do franqueador máster, com relação ao crescimento da rede, foi perceptível a resposta da Juliana, a mesma afirma que a sistema de franquias tem atendido, e até mesmo as expectativas, pois através deste sistema, a empresa recebe suporte em todas as áreas, e com os clientes o cenário não difere, pois segundo Juliana Rego (2012) o nível de satisfação por partes clientes tem sido muito bom, pois como citado anteriormente a CVC preza pela qualidade dos serviços oferecidos, e mais oferece facilidades na forma de pagamento, com parcelas suaves que cabe dentro do bolso do cliente.

Outro fator relevante nas redes de franquias da CVC são os parceiros que atuam juntamente com empresa. Juliana Rego (2012) diz que os parceiros são de extrema relevância para o sucesso de um produto. Pois com bons acordos em hotelaria e Companhia Aérea, teremos sucesso nas vendas.

As parcerias são formadas pelos Hotéis Preferenciais que passam a fazer parte do Programa Parceiro Preferencial CVC, um programa de fidelização dirigido a todas as categorias de fornecedores de produtos e serviços de turismo, e que visa estreitar as relações comerciais entre a companhia e seus parceiros estratégicos do Brasil e exterior, concedendo benefícios para todas as frentes envolvidas.

O programa é constituído de duas fases: a primeira é dirigida para meios de hospedagem, com enfoque na seleção dos “Hotéis Preferenciais CVC”. Já na segunda participam, além dos Hotéis Preferenciais, companhias aéreas, empresas parceiras em turismo receptivo, empresas marítimas e destinos turísticos do Brasil e do mundo.

Além de conceder vantagens aos Hotéis Preferenciais, como exclusividade na publicidade CVC e prioridade na divulgação no nosso sistema a CVC premiará anualmente, por meio do Programa Parceiro Preferencial, os fornecedores que tiverem alcançado os melhores índices de satisfação junto a clientes CVC, e que ainda fomentarem a realização de ações que incentivem a inovação, a sustentabilidade e a oferta de serviços especiais aos clientes, contribuindo para elevar a qualidade de atendimento aos viajantes no Brasil e no exterior.

É uma novidade que garante tarifas competitivas à rede CVC, ao passo que fortalece a relação com nossos fornecedores e incentiva a qualidade e a melhoria contínua de serviços de turismo, beneficiando todos os elos da cadeia produtiva do setor – nossos fornecedores, rede de distribuição, agentes de viagens, consumidores e, também, o nosso negócio, na realização de viagens e na garantia de satisfação dos nossos clientes.

Questionada sobre as vantagens da utilização do sistema de franquias Juliana Rego (2012) respondeu:

Experiência do negócio em curto prazo, a tecnologia implantada, testada e aprovada, e a comercialização de produtos com alto nível de competitividade. A expansão da rede é feita com investimentos menores, é concentrado na produção e no desenvolvimento dos novos produtos e serviços. Há a criação do canal de distribuição leal e diferenciado. Com ocupação do mercado mais rápida, sistema permitirá abrir várias unidades simultaneamente em diferentes mercados. Além de existir uma descentralização de estrutura que gera benefícios de custos fixos.

E sobre as desvantagens e desafios que possam mencionados, é a adaptação às normas e regras estabelecidas pela franqueadora. A liderança é testada a todo o momento, e o risco de associado ao desempenho dos franqueados podendo implicar no vazamento de informações, perda de sigilo uso indevido da

marca entre outros, sem no risco da perda do padrão operacional. Se o projeto da franquia não for corretamente concebido poderá não apresentar sustentabilidade a médio e em longo prazo.

Atualmente, de acordo com Juliana Rego, (2012) o panorama geral das do mercado do Rio Grande do Norte, conta com 11 lojas, sendo oito em shopping, um Atendimento as Agências de Viagens, e duas lojas de rua, com a fiscalização constante do Máster Franqueado.

4.1- Análise DAFO da empresa CVC

Quadro 1: Análise DAFO da empresa CVC.

| Debilidades | Ameaças | Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Baixa qualificação dos Recursos Humanos. * Baixo nível educacional do Brasil * Baixa comunicação entre gestores públicos e empresários turísticos. * Falta de integração entre o mercado e as universidades * Alta concorrência com outros segmentos de mercado -Ex. linha branca de eletrodomésticos | <ul style="list-style-type: none"> * Resistências frente as mudanças necessárias. * Risco ante a perda do controle sobre os processos produtivos, a favor das empresas estrangeiras * Falta de continuidade dos gestores públicos a projetos existentes causado pela mudança de governo. * Falta de infraestrutura nos aeroportos do Brasil. * Baixa qualificação dos Recursos Humanos. * Mentalidade de curto prazo por parte dos gestores públicos * Falta de prioridade para o Turismo-Como atividade Estratégica para o Brasil * Alta carga de impostos * sistema de transportes desgastada multi-modal * Crise econômica global | <ul style="list-style-type: none"> * Alta iniciativa empreendedora. * Presença de demanda turística apta para viagens * Variedades de ofertas. * Flexibilidade de pagamentos * Capacidade de negociação entre franqueador e franqueado * <i>Know How</i> passado pela empresa. * Posicionamento satisfatório na mente dos clientes. * Mark up positivo ajudando a expansão do negócio. | <ul style="list-style-type: none"> * O país esta fora de conflitos políticos e religiosos. * Situação econômica da nova classe C * Possibilidade de diversificação produtiva * Possibilidade de financiar políticas sociais, culturais e ambientais através do CVC de Porter. * Oportunidade de fortalecer e valorizar a marca CVC. * Possibilidade de aumentar os pontos de vendas. * Criar Universidade Corporativa para formação e capacitação dos funcionários. |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de distribuição de franquias é um dos setores mais dinâmicos no atual mercado competitivo. Este sistema cresce cada vez mais, e principalmente no mercado turístico, que gera emprego e renda, e vem contribuindo com uma parcela significativa do PIB Brasileiro.

O presente estudo analisou e relatou dados importantes a respeito do sistema de franquia, descrevendo desde o seu surgimento nos Estados Unidos até as primeiras franquias abertas no Brasil.

Apresentou-se ao longo deste trabalho, toda trajetória percorrida pela empresa CVC, hoje considerada a maior operadora de viagens do Brasil e da América Latina, estando também entre as maiores empresas do mundo.

As vantagens de adquirir uma marca com posicionamento, credibilidade, retorno financeiro em curto e longo prazo dependendo do perfil da franquia, e nome no mercado, faz com que muitos empresários optem por inserir este sistema em seu negócio.

Ao coletar e analisar os dados referentes ao objeto de estudo desta pesquisa, percebeu-se que o sistema de distribuição de franquias da CVC, cresceu em larga escala ao longo dos seus quarenta anos de existência no mercado turístico. Esta trajetória se consolidou devido a diversos fatores como: fornecedores, parceiros e colaboradores, estratégias quanto à diversidade de pacotes que vão desde o litoral do Nordeste brasileiro até viagens para os países Europeus, o preço, a forma de pagamento e parcelamento, da preocupação em oferecer um serviço com excelência na qualidade, dos vários públicos que são atendidos, dos produtos e serviços ofertados, que juntos transformam um sistema de distribuição, em uma grande rede franquias espalhadas por todo o país.

Assevera-se então que este estudo obteve informações para responder a problemática, e através dele foi possível perceber que a utilização do sistema de franquias pode ser um canal eficiente e eficaz para expandir os negócios. Como? Seguindo de fato as premissas que compõem a rede de franquias e utilizando-se principalmente das vantagens que a rede oferece. Como prova disso podemos citar o caso de sucesso com as franquias CVC, destacando o mercado do Rio Grande do Norte, onde sua franqueadora *Máster* forneceu indicadores de extrema relevância. A síntese dos resultados da pesquisa foram apresentados através da matriz DAFO.

REFERÊNCIAS

ABAV. **Associação Brasileira das Agências de Viagens**. Disponível em: <<http://www.abav.com.br>>. Acesso em: 13 jul. 2012.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **O processo de franchising**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: jun. 2012.

ACERENZA, M. A. **Promoción Turística**: Um enfoque metodológico. México: Trilhas, 1992.

ANDRADE, J. V. **Turismo Fundamentos e Dimensões**. São Paulo: Ática, 1995.

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. São Paulo, 1997.

BÉMUDEZ, José Maria Orte. **Conocimientos sobre el mundo del turismo**. Lleida: Milênio, 1997.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do Turismo**: megatendências do setor e a realidade Brasileira. São Paulo: Aleph, 2004.

BIGNAMI, R. **A imagem do Brasil no turismo**: construções, desafios e vantagens competitivas. São Paulo: Aleph, 2002.

CANDIDO, G. A. **Os conceitos de redes e as relações Inter organizacionais**: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, Campinas, 2001. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2001.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makro Books, 1996.

CUNHA, Licínio. **Economia e Política do Turismo**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

Entrevista com o Sr. Virgílio Carvalho, diretor da CVC, em agosto de 2006.

FAIRBANKS, M.; LINDSA, Y. S. **Arando o mar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FOSTER, D.L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

Franquias de São Paulo crescem de olho nas olimpíadas. Disponível em: <www.fecomercio-pb.com.br/index.php>. Acesso em: 13 ago. 2012.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos multiorganizacionais no turismo**: cadeias, clusters e redes. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 2002.

HOSTELTUR. **La franquicia, un acuerdo de futuro**. Madrid. Espanha. 2008.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas 2000.

CHERTO, Marcelo. **Guia de oportunidades**. ABF. 2002.

MARTINES, Bejamin de Alcazar. **Los canales de distribucion en el sector turístico**. Esic Editorial. Madrid Espanha. 2002.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador**: como crescer através do Franchising. São Paulo: Nobel, 1999.

MENDELSON. **A essência do franchising**. ABF. 1999.

MESQUITA, José Carlos Vilhena. **A Viagem. Outra forma de turismo na perspectiva do conhecimento histórico**. Faro: Universidade do Algarve, 1986.

PANOSSO NETTO, ALEXANDRE: **Cenários do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Aleph, 2009.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1982.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIGO, Luiz G. G. **Turismo Básico**. 3. ed., São Paulo: SENAC, 1999.

TOMELIN, C.A. **Termos técnicos de Agências de Viagens e Turismo: Balneário Camboriú**, 2000.

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

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WTO. World Tourism Organization. **O que é turismo?** WTO, 2012. Disponível em: <<http://www.unwto.org/index.php>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

ANEXO

ANEXO A – Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa de Campo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

Discente: Katyane Souza de Moura

Orientadora: **Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira**

Prezado (a) Sr. (a),

As questões abaixo são de fundamental importância para o êxito do trabalho. A temática é referente à utilização do sistema de Franquias como expansão do negócio, utilizadas pela empresa CVC. Esperamos obter a sua opinião e percepção de forma significativa e objetiva.

Agrademos a sua relevante participação.

Empresa: CVC

Nome: Juliana Rêgo

Cargo: Franqueadora Máster

1. Como o Sistema de Franquias contribuiu para expansão da empresa?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: Contribuiu com toda sua experiência, competitividade e tecnologia.

2. Quais são as principais estratégias competitivas utilizadas pela franquia?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: Ações de marketing visando clientes de toda faixa etária e de renda, foco no valor do produto, forma de parcelamento e qualidade nos serviços.

3. Qual o nível de satisfação por parte do Franqueador Máster? A franquia tem impulsionado o crescimento da empresa?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: Sim. Estamos muito satisfeitos com o sistema de franquia, no qual temos suporte em todas as áreas da empresa.

4. Qual o nível de satisfação perceptível por parte dos clientes?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: Muito bom, pois visamos pela qualidade dos serviços e facilitamos na forma de pagamento, com parcelas suaves que caiba no bolso do cliente.

5. Existem parceiros? Se sim, qual a contribuição dos mesmos para a CVC?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: Sim. Parceiros são importantes para o sucesso de um produto. Pois com bons acordos em hotelaria e Companhia Aérea, teremos sucesso nas vendas.

Os Hotéis Preferenciais passam a fazer parte do Programa Parceiro Preferencial CVC, um programa de fidelização dirigido a todas as categorias de fornecedores de produtos e serviços de turismo, e que visa estreitar as relações comerciais entre a companhia e seus parceiros estratégicos do Brasil e exterior, concedendo benefícios para todas as frentes envolvidas.

O programa é constituído de duas fases: a primeira é dirigida para meios de hospedagem, com enfoque na seleção dos “Hotéis Preferenciais CVC”. Já na segunda participam, além dos Hotéis Preferenciais, companhias aéreas, empresas parceiras em turismo receptivo, empresas marítimas e destinos turísticos do Brasil e do mundo.

Além de conceder vantagens aos Hotéis Preferenciais, como exclusividade na publicidade CVC e prioridade na divulgação no nosso sistema a CVC premiará anualmente, por meio do Programa Parceiro Preferencial, os fornecedores que tiverem alcançado os melhores índices de satisfação junto a clientes CVC, e que ainda fomentarem a realização de ações que incentivem a inovação, a sustentabilidade e a oferta de serviços especiais aos clientes, contribuindo para elevar a qualidade de atendimento aos viajantes no Brasil e no exterior.

É uma novidade que garante tarifas competitivas à rede CVC, ao passo que fortalece a relação com nossos fornecedores e incentiva a qualidade e a melhoria contínua de serviços de turismo, beneficiando todos os elos da cadeia produtiva do setor – nossos fornecedores, rede de distribuição, agentes de viagens, consumidores e, também, o nosso negócio, na realização de viagens e na garantia de satisfação dos nossos clientes.

6. Quais as vantagens do sistema de Franquias?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: As vantagens são: Experiência do negocio em curto prazo; tecnologia implantada, testada e aprovada; Produtos competitivos.

7. Atualmente qual o panorama geral das Franquias no mercado do Rio Grande do Norte?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: A CVC tem 11 lojas no RN, sendo 08 em Shopping, um Atendimento as Agências de viagens, e duas lojas de Rua, com a fiscalização de um Máster Franqueado.

8. Quais as desvantagens, ou os principais desafios do sistema de franquias?

Resposta Sra. Juliana Rêgo: Se adaptar as normas e regras estabelecidas pela Franqueadora.