

TRIP BRASIL E SIXTRAVEL

O turismo estudantil no Rio Grande do Sul

Preparado por Pedro Maciel Echel, aluno do curso de Administração de Empresas da ESPM-RS, sob orientação da Prof^a Ani Mari Hartz Born da ESPM-RS¹.

Código: 2011-ESPM-SP-CEXE-245-Caso

Recomendado para as disciplinas de: Comportamento Organizacional e Marketing.

RESUMO

Este caso revela a trajetória das empresas Trip Brasil e SixTravel no mercado de turismo estudantil e a criação do Grupo MRD permeada pelas mudanças desse mercado no Rio Grande do Sul.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo estudantil. Cultura organizacional.

Março/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Turismo Estudantil

O estudante de direito Denílson gostava muito de viajar e viu uma oportunidade de aliar um hobby a um negócio. Para tanto, em 1994, fundou, em Porto Alegre, a operadora de viagens Trip Brasil direcionado ao turismo estudantil, pois era um mercado incipiente e promissor. O seu primeiro produto ofertado foi uma viagem para a Ilha do Mel, no Paraná, utilizando uma simples forma de comunicação: cartazes na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), onde estudava. A partir de então, seu negócio foi desenvolvendo-se.

Em meados de 1996, Denílson resolveu fazer uma das primeiras fusões deste mercado: Trip Brasil e agência Estação Turismo. A Estação Turismo trabalhava com emissão de passagens aéreas para empresas e, desta maneira, concentrou seu negócio em contas empresariais. Já a Trip Brasil operava suas viagens com transporte rodoviário.

As empresas se uniram, visando vender um maior número de pacotes para a Ilha do Mel, pois, conseqüentemente, receberiam grupos estudantis tanto para transporte rodoviário quanto aéreo. Com isso, a nova empresa foi denominada Estação Trip Brasil, ocorrendo, portanto, um desenvolvimento vertiginoso em sua estrutura.



Figura 1: Trapiche da praia Encantadas/Ilha do Mel Fonte: ILHA DO MEL.

Em 1997, com a empresa mais estabilizada, Denílson buscou diversificar seus produtos e foi o precursor de viagens de formatura de jovens do ensino médio com destino a Porto Seguro, na Bahia. Um ano após, a concorrente Fredi-jovem coordenou seu primeiro grupo de alunos também para Porto Seguro. Desde 1991 a Fredijovem operava para Bariloche, na Argentina, pois o argentino Daniel Ângulo, fundador da divisão Fredijovem Turismo Estudantil² comentou que viajou com cinco ônibus para Bariloche e “[...] foi tudo uma aventura, já que ninguém sabia como chegar, o que fariam e quão longe era”.

A Estação Trip Brasil e a Fredijovem disputavam acirradamente o mercado de turismo estudantil em Porto Alegre.

Denílson confessou que seu conhecimento e experiência eram aprendidos na prática. Todo modo de gerenciar e organizar, desde a venda até a operação da viagem, foi na vontade de obter lucro e acreditar em um sonho. Ele ainda revelou que as vendas das viagens eram feitas, no início, nos colégios ditos de “elite” de Porto Alegre, os colégios particulares. Eram poucas as pessoas que trabalhavam nas operadoras, portanto, não tinham como atender a todos os colégios da capital e não se preocupavam em qualificar seus serviços, visto que a concorrência era pouca.

Mas no ano de 1997 entrou uma nova empresa no mercado do turismo estudantil: a

2 Uma divisão da empresa Freditur que trabalhava apenas com colégios.

Planet College, que comercializava pacotes para Bariloche.

Nessa mesma época, a Estação Trip Brasil estava despontando no mercado com os pacotes de formatura de ensino médio para Porto Seguro e começou a vender pacotes para Bariloche através da Rio de La Plata, empresa de Buenos Aires que já fazia operações para Bariloche. Eram poucos pacotes comercializados para a cidade argentina em relação à Fredijovem e à Planet College. Em 2000, contudo, a Planet College encerrou suas operações e, desta forma, a Estação Trip Brasil conseguiu aumentar a sua comercialização de pacotes para Bariloche.

Uma nova empresa: a Trip Brasil

Sobre o ano de 2000, Felipe Denz, ex colaborador das operadoras Fredijovem e Estação Trip Brasil, disse que “a Fredi virou o jogo, despontando na frente da Trip. Bateu recordes de vendas em 2001, enquanto a Trip começava a ter grandes problemas no setor comercial”.

De acordo com Felipe, “no verão de 2002, foi feita uma proposta para os principais vendedores (gerentes) da Fredijovem, fazendo com que, em março, a Estação Trip Brasil estivesse com muito mais funcionários. Ficaram poucas pessoas na Fredi, levando muito menos pax [passageiros] nas operações de 2002, acarretando, no final do mesmo ano, o fechamento das portas da Fredijovem”. Felipe conviveu com essa grande mudança e lembrou que, “como a rivalidade entre vendedores da Fredi e Trip era muito grande, a maioria dos vendedores da Trip saiu da empresa quando os recémcontratados da Fredi chegaram”.

Durante alguns anos, a empresa Estação Trip Brasil obteve lucro e atuou de maneira próspera na visão dos jovens empreendedores. Em 2003, surge a Trip Brasil, pois um dos sócios da Estação Trip Brasil decidiu sair do negócio de turismo, afirmando que o futuro do turismo estudantil continuava muito incerto. Como este sócio detinha os direitos sobre o nome da marca, os demais a modificaram, mas mantiveram os mesmos elementos da empresa.

Em 2005, a Trip Brasil ofereceu novos produtos: viagens para o Morro de São Paulo e Búzios com transporte rodoviário-aéreo. Tornou-se, portanto, líder de mercado: não só em Porto Alegre, mas também em diversas cidades do Rio Grande do Sul, conforme revelou Denílson.

Melhor estruturada e com profissionais experientes no turismo estudantil, a empresa começou a investir nas viagens de maior duração, como Búzios/Porto Seguro e Buenos Aires/Bariloche, já que a rentabilidade era maior e as empresas concorrentes de menor porte não tinham capacidade para fazer grandes operações com a mesma qualidade.



Figura 2: Barraca de Praia Toa à Toa/ Porto Seguro. Fonte: PORTO SEGURO.



Figura 3: Centro Cívico de Bariloche. Fonte: BARILOCHE.

A empresa destacou-se como a maior operadora do turismo estudantil, tendo em média 25 pessoas trabalhando em sua sede. Dentre os alunos que faziam viagens de férias de inverno (Bariloche e Porto Seguro), 90% viajavam com ela. Enquanto as outras empresas levavam, juntas, quatro a seis ônibus, a Trip Brasil levava 12 para Bariloche e em torno de 25 para Porto Seguro.

Um mercado promissor

O mercado brasileiro de turismo movimentou R\$ 32,7 bilhões em 2008, de acordo com a Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo realizada pelo Ministério do Turismo com o auxílio da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O estudo foi divulgado em fevereiro de 2009. A pesquisa afirmou ainda que, apesar do cenário econômico desfavorável devido à crise econômica mundial (que foi agravada em setembro de 2008), o mercado brasileiro cresceu impressionantes 26,7%, impulsionado pelos montantes auferidos pelos mercados de operadoras de receptivo, de locadoras de automóveis e de companhias aéreas. A Tabela 1 demonstra a evolução do faturamento do mercado nos últimos anos:

Ano	Crescimento de mercado
2004	24,10%
2005	17,30%
2006	29,30%
2007	14,80%
2008	26,70%

Tabela 1: Crescimento do mercado de turismo no Brasil Fonte: ECHTEL et al. (2009).

Referindo-se especificamente ao mercado gaúcho de turismo estudantil, os gestores afirmaram que não encontraram dados oficiais que projetassem o tamanho do mercado e a variação no faturamento das empresas, muito menos o market share. Para isso, foram feitas algumas estimativas que buscavam trazer uma noção quantitativa desse negócio.

Com base no ticket médio informado por uma operadora, que era de R\$ 1.400,00, foi possível estimar o potencial total desse mercado (Tabela 2):

	Total de Alunos Inscritos	Ticket Médio	Total
Oitava Série	27.781	R\$ 1.400,00	R\$ 38.893.400,00
Ensino Médio	10.462	R\$ 1.400,00	R\$ 14.646.800,00
		TOTAL	R\$ 53.540.200,00

Tabela 2: Estimativa do potencial do mercado de turismo no Brasil Fonte: ECHEL et al. (2009).

Se todos os alunos matriculados entre a oitava série e o terceiro ano do ensino médio de escolas privadas nas regiões analisadas viajassem, por exemplo, em 2008, o faturamento total desse mercado passaria de R\$ 53 milhões. Sabendo-se que nem todas essas pessoas teriam disposição para viajar, poder-se-ia traçar três cenários: pessimista (30%), R\$ 16.062.060,00; mediano (50%), R\$ 26.770.100,00; e otimista (70%), R\$ 37.478.140,00.

A empresa Trip Brasil sempre teve concorrentes e nunca os ignorou; porém, devido ao seu crescimento, passou a dar mais atenção a viagens de férias de inverno (14 dias), cedendo espaço para outras agências venderem viagens de menor duração (cinco dias). Essas empresas de menor porte se fortaleciam quando atendiam ao público que fazia viagens de “feriadão” cujo foco era outro: estudantes que queriam viajar por valores menores. Entretanto, a Trip Brasil continuava a operar a viagem para a Ilha do Mel nos feriados do mês de novembro.

A concorrência, na verdade, era paralela. As empresas de menor estrutura se concentravam nas viagens que conseguiram operar, viagens nos feriados de Páscoa, Dia do Trabalhador e nos feriados do mês de novembro. A disputa com a Trip Brasil só ocorria de fato no mês de novembro quando as empresas tinham o mesmo destino como roteiro: a ilha do litoral paranaense.

Denílson ainda comentou que atualmente não estavam vendendo mais viagens de feriado para Santa Catarina, já que operar viagens de “feriadão” era de baixa lucratividade e de perigo para a credibilidade da empresa, devido à má infraestrutura oferecida pelas praias do litoral catarinense.

O surgimento da empresa SixTravel

Quando tudo parecia consolidado, surgiu uma nova empresa no âmbito do turismo estudantil. Em agosto de 2007, quatro sócios da Trip Brasil, juntamente com outros dois sócios acionistas, abriram a SixTravel Agência de Viagens e Turismo Ltda. A mudança foi repentina, pois a proposta foi muito atrativa para estes quatro sócios da Trip Brasil. Entretanto, teriam de começar urgentemente, pois a primeira operação seria no feriado do mês de novembro. Faltando três meses para as viagens a Florianópolis e Ilha do Mel, a SixTravel tinha apenas uma sede estabelecida, mas não tinha equipe de vendas estruturada. Mesmo com estes “pequenos” imprevistos, a operação do mês de novembro da SixTravel para Florianópolis contou com 600 passageiros, um número surpreendente, enquanto a Trip Brasil fez um embarque de 300 passageiros.

Com a criação da nova empresa, era necessário ter vendedores que conhecessem o setor do turismo estudantil. Um dos responsáveis pela contratação dos novos vendedores, Rafael, é um ex-sócio da Trip Brasil que havia se tornado sócio na SixTravel. Rafael começou a fazer os primeiros contatos com os vendedores da empresa líder daquele momento e apresentou a nova proposta de trabalho para cada colaborador da SixTravel.

“Não foi muito difícil contratar os novos vendedores devido ao fato de que a grande maioria dizia que não se sentia satisfeita no modo gerencial da Trip Brasil”, revelou Diego Ferlauto, um dos sócios da SixTravel. Um dos vendedores que trabalhava na Trip Brasil desabafou: “Não havia outra empresa que tinha o suporte como o dela. Só o nome já era uma forma de ganhar a venda, de vencer a concorrência, apenas dizendo que a empresa que já tinha levado mais de 25 mil passageiros em suas operações e que não havia nenhuma outra no sul do Estado com o know-how dela. Nós trabalhávamos lá, pois não tínhamos outra opção. Era fácil vender através deles. Contudo, a filosofia de trabalho da empresa não era agradável, o modo como lidavam com os vendedores desmotivava alguns”. Apesar dessa situação, os funcionários continuavam suas vendas, dando uma boa rentabilidade à Trip Brasil.

Após todos os vendedores ouvirem a nova proposta de trabalho da empresa SixTravel, 18 de um total aproximado de 20 vendedores que atuavam na Trip Brasil trocaram de empresa. Toda a proposta de emprego foi relatada por um dos colaboradores que fazia parte da empresa SixTravel desde sua criação, dizendo: “Nós receberíamos um salário fixo (nem todos ganhavam na Trip). Além da comissão por venda, haveria uma nova filosofia de trabalho e a valorização do funcionário. As salas para atendimento e para efetuar as ligações de venda seriam maiores e melhores. Como consequência, a sensação do funcionário era de que iria realmente fazer parte da empresa. Além destas vantagens, os sócios investidores eram pessoas renomadas, tinham outras empresas e com muito capital para investir, dando credibilidade à empresa”. O que motivou também os novos vendedores a aceitarem a proposta foi a parceria que a SixTravel realizou com uma agência de viagens, na qual o funcionário poderia oferecer passagens emitidas no momento da compra para pessoas interessadas em viajar para qualquer lugar do mundo. Portanto, além do vendedor apresentar um roteiro focado em viagens estudantis, ele poderia oferecer aos pais dos alunos uma outra opção de viagem. Por exemplo, se os pais quisessem fazer uma viagem à Europa, “era só falar com a sala ao lado para planejar a viagem”, conta Diego. Tais diferenciais agregaram maior poder de venda e qualidade para a SixTravel.

A SixTravel foi fundada no bairro Moinhos de Vento, mais precisamente na rua Dona Laura, junto com a agência de viagens Maxitravel. Desde sua criação, em agosto de 2007, já comercializava pacotes de viagens para Ilha do Mel, Florianópolis, Punta Del Este, Porto Seguro e Bariloche, pretendendo iniciar a venda para a Disney em 2008.

Em pouco tempo, a SixTravel teve um rápido crescimento de vendas, mas também se desestruturou rapidamente. Isso aconteceu não pelo fato da sua concorrência ou por fatores do macro ambiente, mas sim em virtude da sua cultura organizacional. A SixTravel e a Trip Brasil concorriam “lado a lado” desde agosto de 2007, ironicamente cada uma em processos diferentes, visando a um mesmo objetivo: uma empresa se estruturando e outra se reestruturando. A empresa SixTravel buscava ter aparições na mídia e contratava novos vendedores em um processo de crescimento; já a Trip Brasil traçava novas metas e analisava como atuar e competir nesse mercado com uma nova concorrente.

SixTravel e Trip Brasil: Grupo MRD

Diogo Kalil, sócio do Grupo MRD, revelou que, “com o objetivo de dominar o mercado de turismo estudantil no Rio Grande do Sul, as operadoras SixTravel e Trip Brasil uniram-se, fazendo algumas trocas no quadro societário”. Essa ideia surgiu de um fornecedor de ônibus, que provia tanto a SixTravel quanto a Trip Brasil, pois ele percebeu que as duas empresas estavam disputando o mercado, baixando preço; porém, ninguém estava ganhando dinheiro. O fornecedor, então, colocou-os em contato. A SixTravel atuava mais fortemente em Porto Alegre e tinha os melhores contatos de Porto Seguro; já a Trip Brasil tinha atuação mais significativa no interior do Rio Grande do Sul e os melhores hotéis de Bariloche.

No início de 2009, um dos sócios da SixTravel vendeu suas ações para o restante dos sócios. Paralelamente, um dos sócios da Trip Brasil estava adquirindo ações de outro sócio, tornando-se representante majoritário.

Como a Trip Brasil possuía a maior quantidade de clientes no interior do estado e a SixTravel liderava as vendas na capital, surgiu o Grupo MRD para trabalhar tanto com a SixTravel quanto com a Trip Brasil para que os clientes não perdessem a identidade com as respectivas marcas. Na terceira empresa que integrava o grupo, o próprio Diogo teve a ideia de diversificar os serviços com foco no mesmo público-alvo. Com esta ideia, porém sem nenhuma experiência no mercado de festas e eventos, o Grupo juntou-se a uma promotora de eventos denominada Universo Eventos. Tal produtora, na época, possuía larga experiência em formaturas em universidades e estava iniciando formaturas em colégios.

O nome do Grupo – MRD – foi formado pelas iniciais dos nomes de seus sócios: Má-rio, Rafael, Denílson, Diogo e Diego. Em 2010, as maiores operações do grupo (Porto Seguro e Bariloche) tiveram uma grande diferença em número de passageiros em relação à concorrência. Diogo relatou que a tentativa de organizar o ambiente e processos internos foi um objetivo do Grupo, visto que esta herança de constantes mudanças vinha de tempos passados, e que, ao longo de 2011, tudo estaria melhor padronizado e alinhado entre gestores e vendedores. A busca pela profissionalização do ramo do turismo estudantil foi defendida e entendida como principal foco pelos empreendedores do Grupo MRD, que agora atuava também em Florianópolis (desde março de 2009) e em Curitiba (desde fevereiro de 2010), comercializando viagens para Porto Seguro, Bariloche e, mais recentemente, Disney.

Questões para discussão

1. Sabe-se que as empresas hoje em dia incentivam seus vendedores a terem boas relações com seus clientes, visto que, dessa forma, cria-se uma afinidade. Sendo assim, levando em conta a teoria sobre comportamento organizacional, qual é a sua opinião sobre a relação entre vendedor e cliente? Como a empresa pode cuidar para não perder clientes se os vendedores migrarem para outra empresa?
2. Pensando sobre as teorias motivacionais, você acredita que pessoas que trabalham com vendas são motivadas somente por benefícios remunerados? Justifique sua resposta.
3. Você pensa que o modo gerencial e a filosofia de trabalho que antes desmotivavam alguns vendedores na Trip Brasil podem mudar a longo prazo, como afirma Diogo Kalil? Por quê?
4. Conforme Hunt, Osborn e Schermerhorn Jr. (1999), existem dois tipos de mudanças organizacionais: as radicais (mais intensas, envolvem todos os colaboradores) e as incrementais (mais frequentes, menos abrangentes, com menor impacto). Nesse sentido, como você avalia as

mudanças ocorridas na empresa? Justifique sua resposta.

5. Trabalhando a gestão do produto, como você vê a diversificação de produtos realizada por Denílson em 1997?
6. Sob o enfoque de gestão de marcas, mais especificamente sobre arquitetura de marca, você acredita que a criação do Grupo MRD para manter as marcas SixTravel e Trip Brasil foi a melhor alternativa? Justifique sua resposta.

REFERÊNCIAS

- BARILOCHE. Disponível em: <<http://www.evcal.org/sitebuilder/images/Bariloche-86CentroCivico-486x359.jpg>>. Acesso em 01 de set. 2010.
- ECHEL, Pedro Maciel; ROHDE, Vinicius; ROSSI, Paulo José; SUDBRACK, Guilherme. Plano de Marketing SixTravel. 26 de jun. 2009. Porto Alegre. Escola Superior de Propaganda e Marketing.
- HUNT, James; OSBORN, Richard; SCHERMERHORN JR., John R. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- ILHA DO MEL. Disponível em: <<http://commondatastorage.googleapis.com/static.panoramio.com/photos/original/15304097.jpg>>. Acesso em 01 de set. 2010.
- IRIGARAY, Hélio Arthur. Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas. São Paulo: FGV, 2004.
- PORTO SEGURO. Disponível em: <http://www.holidayinbrazil.com/images/Image_Library/Porto_Seguro/Toa_Toa.JPG> . Acesso em 01 de set. 2010.
- SIXTRAVEL. Disponível em: <<http://www.sixtravel.net/>>. Acesso em 17 de ago. 2010.