

O segredo é DIVERSIFICAR

Eduardo Vasconcellos se apaixonou pelo turismo na década de 1970, quando começou a gerir a agência de turismo Kontik Frans-tur (fundada em 1955), na época, uma empresa do Banco Econômico. Quando a instituição financeira decidiu vender o negócio, ele o comprou em 1992 e contagiou a própria família. Seus dois filhos (Duda e Fernando) e a esposa embarcaram na aposta e transformaram a empresa, sediada em Salvador (BA), em uma das mais respeitadas agências de turismo no Brasil. Em entrevista à revista **C&S**, o atual diretor comercial e filho de Vasconcellos, Fernando Vasconcellos, reve-

la os segredos do negócio e da longevidade da companhia.

Especializada em diversos segmentos, a Kontik tem como estratégia a diversificação, independentemente de ser nas viagens corporativas, na realização de eventos, ou, modernamente, no investimento no varejo online de viagens de lazer. Isso traz solidez em momentos mais difíceis, e a aposta se mostrou certa neste ano, com retração do mercado corporativo para a Kontik, mas com crescimento nas vendas de turismo de lazer. Além disso, Vasconcellos revela o jeito único de gestão da empresa, que não tem presidente e as equipes estão distribuídas em células autônomas.



**ASSIM QUE NOTOU QUEDA NOS NEGÓCIOS
CORPORATIVOS, A KONTIK REFORÇOU A ATUAÇÃO
EM TURISMO DE LAZER E VENDAS ONLINE**



COMO SURTIU A KONTIK FRANSTUR?

Em 2015, completamos 60 anos, mas a empresa não foi criada pelo meu pai. Era do Banco Econômico, pois antigamente bancos tinham empresas de turismo. Ele era diretor da instituição e, na década de 1970, foi convidado para tomar conta das áreas não financeiras do banco, como seguros, além da Kontik. Meu pai se encantou pelo turismo, e quando o banco decidiu vender o setor, em 1992, ele comprou a empresa. A American Express quis comprar a Kontik, mas não queríamos vender. Comercialização, apenas a operação no Sul e no Sudeste. Mantivemos o nome Kontik e fizemos um contrato de não concorrência, ficando oito anos fora

dessas regiões. Em 2000, quando acabou o contrato, no primeiro dia útil, vim para abrir o escritório em São Paulo e voltamos ao mercado paulista.

COMO É SER UMA EMPRESA FAMILIAR?

Eu comecei a trabalhar na Kontik em 1994, logo após sair do colégio. Pedi para trabalhar e passei por várias áreas. Comecei operando telex, depois passei por atendimento corporativo, faturamento e cheguei à área comercial. Entendi que precisava rodar na empresa para conhecê-la e foi um processo de seis anos. Meu irmão, Duda, é diretor de operações e de relacionamento com fornecedores, meu pai é presidente do conselho

e minha mãe cuida das viagens de jovens para os Estados Unidos. Por isso, sempre nos preocupamos muito com a gestão familiar e buscamos no mercado quem poderia nos ajudar: a Fundação Dom Cabral, que nos auxiliou na questão de como fazer e, hoje, temos acompanhamento externo a cada três meses. Somos uma empresa familiar, mas extremamente profissionais.

COMO FICOU A GESTÃO DA EMPRESA POR CAUSA DESSAS QUESTÕES?

Não temos presidente, mas uma forma de gestão diferente, com base em uma estratégia em cinco pilares: vendas corporativas, diversificação para impulsionar crescimento, tecnologia, solidez

“O primeiro semestre foi bem difícil no segmento corporativo e não enxergamos melhora no segundo”

financeira e nossas pessoas (RH). A fórmula é que cada um toma conta da sua área, mas cada setor responde ao outro. Eu sou responsável pela área comercial e tenho metas, mas em algumas delas respondo ao Duda, e vice-versa. Outro diferencial é que dividimos as pessoas em equipes multifuncionais e acabamos com departamentos. Temos 19 “pequenas kontiks” que atendem a uma gama de clientes e têm todas as áreas, como faturamento e relacionamento. São células autônomas, para acabar com disputas internas e resolver as demandas rapidamente, em vez de jogar problemas para outros departamentos. Dentro delas, dividimos as empresas clientes por tamanho, mas colocamos cada uma das grandes em uma célula, por isso, elas não competem entre si. É diferente, mas estamos acostumados, pois funciona assim há 14 anos.

COMO A EMPRESA TEM ENFRENTADO O CENÁRIO ECONÔMICO MAIS DESAFIADOR DESTE ANO?

Em 2014, tivemos mais de R\$ 900 milhões em faturamento. Foi um ano bom, considerando que tínhamos medo do impacto da Copa do Mundo. O evento prejudicou o fluxo só no período de realização. Neste ano, o mercado está sofrendo – e nós também. Os resultados de janeiro foram péssimos, então, em fevereiro, já fizemos os ajustes necessários. Seguramos investimentos,

pois queremos passar o ano respirando bem. Acompanhamos diariamente as vendas e devemos apresentar resultados iguais aos do ano passado. E ainda falam que 2016 será a mesma coisa. Eu converso muito com clientes e, de fato, o pessoal está segurando investimento, mesmo em setores que poderiam reagir. É uma crise de confiança, não se sabe o que o futuro trará. O primeiro semestre foi bem difícil no segmento corporativo e não enxergamos melhora no segundo. O que tem ajudado é o turismo de lazer, com aumento de vendas na nossa plataforma de vendas online, o Zupper.

QUAIS SÃO AS DIFICULDADES PARA ATUAR NO SEGMENTO DE VIAGENS CORPORATIVAS?

Disponer de caixa é a parte difícil do mercado. Precisamos de fluxo para bancar os prazos dos clientes, especialmente pelo seu baixo uso do cartão de crédito. Além da pouca utilização, as empresas querem sempre prazos maiores. Brincamos que o protesto chega antes da fatura do hotel [risos]. Por isso, precisamos ter caixa e meta de Ebitda [lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização] por segmento específico. Olhamos o fluxo de caixa diariamente: não adianta só olhar as vendas, do contrário, você quebra. Também prestamos atenção em como os bancos olham para nós, pois resultados ruins podem encarecer ou cortar linhas de crédito.

COMO VOCÊ VÊ A PROFISSIONALIZAÇÃO DO MERCADO DE TURISMO BRASILEIRO?

É um grande desafio, principalmente no segmento corporativo. A expectativa sobre o consultor é grande, mas não corresponde à realidade. Antigamente, hotéis e companhias aéreas investiam mais na capacitação do *trade*, mas, com a busca pela lucratividade, isso ficou de lado. As pessoas não têm tempo nem dinheiro para conhecer os destinos. Outro problema é que vivemos num mundo de pessoas ansiosas, que querem subir rápido. O desafio é conquistar o colaborador para que ele se conecte à companhia e tenha comprometimento para continuar na organização. Como nossos fornecedores estão passando pelos mesmos dilemas, vemos os problemas em cadeia e fica difícil mostrar valor para os clientes. Por isso, temos consultores seniores que não perdemos por nada, para realizar os roteiros mais complexos. A tecnologia nos ajuda muito no controle, mas cabe ao consultor fazer os trechos mais complexos das viagens, que é onde mostramos o nosso valor.

QUAL É A IMPORTÂNCIA DO ESTADO DE SÃO PAULO PARA OS NEGÓCIOS?

Atualmente, as viagens corporativas correspondem por 70% dos nossos negócios; eventos e incentivo, 18%; online, 10%; e o excedente é lazer. Dentro do segmento corporativo, o Estado de São Paulo é responsável por 60% do faturamento, contra 30% do Rio de Janeiro. Temos sedes em Salvador, Rio e São Paulo, mas, hoje, a capital paulista concentra 75% dos mais de 500 funcionários. As grandes empresas e decisões são tomadas aqui. Mesmo se eu quiser atender a grandes empresas na Bahia ou na América Latina, a base delas está aqui. Por isso, precisamos ter presença forte na cidade para nos relacionarmos.

“Vamos lançar em novembro uma empresa única e exclusiva para atender às pequenas empresas, deixando o atendimento às médias e grandes na Kontik”

QUAL É A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE VIAGENS CORPORATIVAS?

Vamos lançar em novembro uma empresa única e exclusiva para atender às pequenas empresas, deixando o atendimento às médias e grandes na Kontik. O Brasil tem um número enorme de pequenos negócios que compram viagens separadas e sem gestão. Gostaríamos de levar relatórios e sistemas para que consigam aproveitar melhor e ter acordo diferenciado. Entendemos o grande desafio, por isso, estamos separando as operações para dar atendimento especial.

A CIDADE DE ORLANDO (EUA) ELEGEU O DIA 15 DE JUNHO COMO O “KONTIK DAY”. COMO FOI O RECONHECIMENTO?

Nós levamos grupos de jovens para a Disney desde 1974. Ficamos surpresos com a consideração, pois não é um prêmio que se concorre. É um reconhecimento pelo fato de a empresa ter levado mais passageiros por mais tempo do Brasil para o destino, injetando US\$ 10 milhões por ano na economia local. Esse é um nicho forte e histórico para nós na Bahia, transportando jovens dos 13 aos

17 anos. A responsabilidade é maior, pois para muitos deles é a primeira viagem internacional. Por causa disso, tomamos muitos cuidados, e minha mãe, Maria José, supervisiona o segmento pessoalmente. Ela é a conhecida por “tia Zezé” na Bahia e toma conta dos passageiros – em torno de 2 mil por ano – como filhos.

POR QUE A KONTIK DECIDIU INVESTIR NO VAREJO ONLINE, COM A PLATAFORMA ZUPPER?

A participação do turismo de lazer era pequena no grupo, fazíamos só ações para clientes corporativos. Com o Zupper, tentamos direcionar os investimentos. O site começou como estratégia de diversificação e porque sempre somos bombardeados com a questão da tarifa mais barata da internet. Criamos uma empresa separada para competir no mercado de varejo online. Começamos a planejar há quatro anos, mas o Zupper entrou em operação há três. O mercado online é difícil e exige forte investimento em marketing. Pegamos o jeito e encontramos o caminho com a humanização do atendimento. Isso fideliza o cliente e faz com que volte sem grandes despesas em marketing. Hoje, 30% das vendas vêm de clientes recorrentes.

COMO É A ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO DA PLATAFORMA?

O perfil de passageiros é diversificado e focamos realmente em baixo custo de propaganda, como blogs e outras maneiras de divulgação, em vez de links patrocinados do Google, que consomem muita receita. O Zupper tem atendimento diferenciado, um conceito de butique, no qual problemas são resolvidos mais rapidamente. Não queremos ser Submarino ou Decolar, queremos ter rentabilidade e volume para que a nossa estratégia de diversificação faça sentido. Atualmente, a plataforma representa 10% do faturamento, mas queremos que chegue a 20% no futuro. Isso deixa o grupo saudável, porque se o corporativo vai mal, o lazer compensa.

COMO ESTÁ O PLANEJAMENTO PARA A KONTIK SE TORNAR UMA DAS MAIORES AGÊNCIAS DO BRASIL EM 2020?

O projeto “Feliz 2020”, lançado em 2010, estipula que devemos ter 15% de crescimento por dez anos consecutivos. No entanto, temos registrado 23% ao ano. A estratégia está baseada nos cinco pilares de gestão. Por isso, toda quarta-feira um dos cinco diretores faz

uma apresentação sobre a área que é responsável e a estratégia adotada. A cada três meses nós nos reportamos para o conselho e o conselheiro externo, e todo ano revisamos o planejamento. Temos o hábito de pensar sempre dez anos à frente e isso está em nossa cultura: investimos muito tempo nisso. Nós queremos ser uma das cinco maiores agências do Brasil. Já somos a quarta maior no segmento corporativo, mas gostaríamos também de sermos reconhecidos como a melhor agência para

se trabalhar. Já temos várias ações nesse sentido, mas ainda estamos tentando mensurar.

QUAIS SÃO OS SEGREDOS PARA UMA EMPRESA DURAR 60 ANOS NO MERCADO?

Pode parecer clichê, porém, nunca se deve ficar na zona de conforto, mas buscar a renovação. Outra coisa é ouvir o cliente: muita gente dá a desculpa que o consumidor quer tudo, mas é preciso descobrir o que é realmente importante para ele.

Humildade e reconhecimento dos erros são também nossos pilares. E sempre olhar para dentro: veja o que o mercado está fazendo, mas não se preocupe muito com isso e coloque o seu negócio para funcionar. Ponha a sua estratégia em prática, não deixe o tempo passar, mesmo que não seja perfeito. Pode parecer trivial, mas não há como inventar a roda. O difícil é colocar em prática, por isso, é necessário disciplina. Esse é um dos motivos de realizarmos tantas reuniões: o empenho para atingir resultados. &

