



João Marcelo Sgreccia

**Uma aplicação do Modelo Delta na
indústria do turismo online: O caso do
Hotel Urbano**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

Fevereiro de 2016



João Marcelo Sgreccia

**Uma aplicação do Modelo Delta na
indústria do turismo online: O caso do
Hotel Urbano**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Brantes Ferreira

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello

UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 16 de fevereiro de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

João Marcelo Sgreccia

Formado em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica em 2006, atua no mercado de internet há 12 anos.

Ficha Catalográfica

Sgreccia, João Marcelo

Uma aplicação do Modelo Delta na indústria do turismo online: o caso do Hotel Urbano / João Marcelo Sgreccia ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2016.

88 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Agência de viagem online. 3. Estratégia. 4. Turismo. 5. Modelo Delta. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

A minha mãe, por todo carinho, compreensão e dedicação.

Resumo

Sgreccia, João Marcelo; Silva, Jorge Ferreira da. **Uma aplicação do Modelo Delta na indústria do turismo online: O caso do Hotel Urbano.** Rio de Janeiro, 2016. 88p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As empresas exploram ao máximo seus recursos para produzir bens e serviços que atendam seus clientes. Com o advento da internet, muitos modelos de negócio mudaram e outros novos surgiram para responder às demandas do consumidor. As agências de viagem têm evoluído para se adaptar à realidade do e-business, que pode mudar completamente suas visões de mercado. Esta dissertação aplica o Modelo Delta, desenvolvido por Hax e Wilde (1999) da Sloan School of Management, para o desenvolvimento de estratégias de empresas que estão competindo no mercado online. A empresa em foco é o Hotel Urbano S.A.(HU), localizado no Rio de Janeiro, Brasil. Trata-se de uma agência de viagens online que oferece a venda diárias de hotel e pacotes de viagem. A dissertação é baseada em entrevistas com os diretores e gerentes de toda a cadeia produtiva, desde a aquisição de insumos até o pós-venda. O Modelo Delta foi aplicado para estruturar esta análise, suportando o desenvolvimento da visão da empresa, a análise de processos e a identificação de áreas críticas, culminando por demonstrar que o desenvolvimento da área de tecnologia, que suporta a estrutura do negócio como um todo, é responsável pela vantagem competitiva.

Palavras-chave

Agência de viagem online; estratégia; turismo; Modelo Delta.

Abstract

Sgreccia, João Marcelo; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **An application of the Delta Model in tourism online business – the case of an online travel agency**. Rio de Janeiro, 2015. 88p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Companies maximize their resources to create goods and services to meet their costumers' needs. With the advent of the Internet, several business models had to change and new others emerged to adapt to customer needs. Travel agencies are adjusting their business models to this new reality and have completely changed their market view. This dissertation presents a research that applies a new methodology named as Delta Model, developed by Hax and Wild (1999) from Sloan School of Management, to develop strategies to companies which are facing online competition. This study is applied for a company called Hotel Urbano S.A. (HU), located in Rio de Janeiro, Brazil. It is an online travel agency that provides travel packages and hotels accommodation. The dissertation is based on interviews with directors and managers of the whole production chain from the acquisition of inventory to the after sales of Hotel Urbano. The Delta Model methodology is applied in this analysis, developing the company's vision, analyzing the processes and identifying critical areas. Additionally, the model helps to show how the development of the I.T. area, which is the support of the business structure, is crucial to obtain competitive advantage.

Keywords

Online travel agency; strategy; tourism; Delta Model.

Sumário

1. Introdução	12
1.1 Objetivos do Estudo	12
1.2. Relevância do Estudo	12
1.3. Organização do Estudo	15
2. Referencial Teórico	16
2.1. O Modelo Delta	16
2.1.1. O Triângulo	18
2.1.2. Processo Adaptativo: da Estratégia à Execução	20
2.1.3. Indicadores: Métricas Agregadas e Granulares	22
2.1.4. Experimentação e Feedback	23
3. Metodologia	25
3.1. Método de Pesquisa: Estudo de Caso	25
3.2. Perguntas de Pesquisa	25
3.3. Seleção do Caso	26
3.4. Procedimento para Coleta	26
3.5. Métodos de Análise de Dado	27
3.6. Limitações do Método	27
4. A Empresa, O Mercado, Seus Produtos e Desafios	28
4.1. O Mercado	28
4.1.1. O Mercado Online	30
4.2. Concorrência	34
4.3. A Empresa	38
4.3.1. O Produto	39
4.3.1.1. Pacotes	39
4.3.1.2. Hotelaria	44
4.3.2. Desafios	45
4.4. Competências do Hotel Urbano	46
4.5. Segmentação dos Clientes	47
5. Aplicando o Modelo Delta	49
5.1. O Triângulo	49
5.2. A Missão	55
5.3. A Agenda Estratégica	56
5.3.1. Estrutura Organizacional	62
5.4. Processo Adaptativo	62
5.4.1. Métricas	68
5.5. Processo Adaptativa e Métricas Granulares: Refinando a Agenda	68
5.6. Métricas Granulares	77

6. Conclusões e Limitações	83
6.1. Recomendações para Empresas	85
6.2. Campos para Futura Pesquisa	85
7. Referências Bibliográficas	86

Lista de figuras

Figura 1 – O triângulo e as três opções estratégicas	19
Figura 2 – Pilares do processo adaptativo	21
Figura 3 – O Modelo Delta – framework de integração estratégica	23
Figura 4 – Estrutura do mercado de turismo brasileiro	29
Figura 5 – Relação da cadeia produtiva do setor de turismo brasileiro	30
Figura 6 – Posicionamento estratégico do Hotel Urbano	51
Figura 7 – Organograma Hotel Urbano	62
Figura 8 – Nova estrutura de equipes multidisciplinares	84

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Faturamento do setor de turismo	31
Gráfico 2 – Faturamento dos canais de venda do turismo	32
Gráfico 3 – Faturamento do Hotel Urbano	38
Gráfico 4 – Percentual de faturamento dos produtos do Hotel Urbano	44

Lista de tabelas

Tabela 1 – Contribuições do Modelo Delta	18
Tabela 2 – Segmentação dos clientes: informações sobre a pesquisa realizada	48
Tabela 3 – As dimensões do Modelo Delta melhor produto e solução para o consumidor	53
Tabela 4 – Diretrizes estratégicas – agenda de negócios	57
Tabela 5 – Agenda estratégicas – agenda de negócios	64
Tabela 6 – Processo adaptativo e seus indicadores	69
Tabela 7 – Métricas Granulares do Hotel Urbano	79

1 Introdução

Neste capítulo apresentaremos os objetivos e a relevância na elaboração de uma estratégia para uma empresa do mercado de turismo online. Além disso, será abordada a organização deste estudo, de forma a facilitar sua compreensão.

1.1. Objetivos do estudo

O objetivo deste trabalho é elaborar uma estratégia detalhada para uma empresa do mercado de turismo online e ajudá-la a evitar a comoditização do seu produto, utilizando o Modelo Delta de estratégia. Este estudo pretende ainda demonstrar como a estratégia deve ser comunicada a todos os setores da empresa, alinhando o direcionamento estratégico com a sua execução.

1.2. Relevância do estudo

As transformações tecnológicas e o advento da internet nas últimas décadas proporcionaram novas perspectivas para o crescimento econômico e a geração de empregos. Esta nova era, com rápido crescimento do mundo digital, interativo e de hiperconectividade entre pessoas e empresas, propicia oportunidades de inovação em uma economia de rede (MALONE e ROBERT, 1998). Essa inovação ajuda as empresas a diversificar seus negócios e fugir da comoditização dos produtos e, conseqüentemente, da guerra dos preços. Tal se deve à redução dos custos de produção e à possibilidade de criação de serviços agregados ao produto.

De acordo com Tseng e Piller (2003), algumas empresas passaram a observar a necessidade de centralizar suas ações no cliente no final da década de 80. Necessidade que se tornou ainda mais evidente com a economia de rede, já que neste cenário cliente passa a ser o foco principal da empresa e, como consequência, a estratégia deve ser desenvolvida em torno dele.

Enquanto os modelos clássicos de estratégia são orientados a produtos, ou seja, as empresas competem para obter o melhor produto percebido pelo cliente, em um ambiente de economia de rede, esses modelos deixam de descrever todas as formas de competição entre as empresas (HAX e WILDE, 2001). Esse novo ambiente permite, por exemplo, a redução das distâncias entre clientes e fornecedores, aumentando assim a concorrência e dificultando a obtenção de vantagens competitivas duradouras. Por isso, todo o estudo realizado é baseado em uma indústria que já funciona em um ambiente de economia de rede, alocada no setor de turismo.

O mercado de turismo online, objeto deste estudo, possui inúmeras ofertas que são consideradas *commodities*, segundo Antônio Azevedo, presidente da Associação Brasileira de Agências de Viagem em entrevista à Folha de São Paulo (Nov, 2012)¹. Enquanto nas agências físicas, a capacidade de customização dos pacotes possibilita a fuga da comoditização e, conseqüentemente, da comparação de preços pelo consumidor.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso a fim de elaborar uma estratégia detalhada para uma empresa do mercado de turismo online, o Hotel Urbano, evitando a comoditização do seu produto através da utilização do Modelo Delta de estratégia. Além disso, pretende-se demonstrar como a estratégia deve ser comunicada entre todos os setores da empresa, alinhando-se o direcionamento estratégico com sua execução.

Sua relevância está associada ao fato de aplicarmos um novo modelo estratégico com enfoque no consumidor em uma empresa da nova economia que possui dificuldades em seu planejamento para enfrentar a competição cada vez mais acirrada do mercado. Este trabalho apresenta soluções metodológicas e gerenciais para os problemas elencados.

A aplicação do Modelo Delta no Hotel Urbano considerou os produtos já existentes no portfólio da empresa. De acordo com Hax e Wilde (2001), o Modelo Delta deve ser utilizado para criação de estratégias por empresas que estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, onde os elementos que determinam o valor gerado para o cliente estão em estado de mudança contínuo.

¹Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/1182656-turismo-on-line-cresce-e-forca-a-renovacao-de-agencias-de-viagem.shtml>. Acesso em 22 de outubro de 2015.

O Modelo Delta foi escolhido por colocar o cliente como principal motivo de existência da empresa, dado que a economia de rede realiza de forma eficiente a aproximação entre cliente e empresa. Tal economia é flexível o suficiente para um setor dinâmico, em que o valor gerado para o cliente sofre alterações contínuas, criando novas possibilidades de posicionamento estratégico. Os modelos utilizados nas últimas décadas não consideram o cliente como principal ativo da empresa, entre os modelos mais relevantes desse período estão o elaborado por Porter (1980) e o assinado por Wenerfelt (1984)

- Estratégias Genéricas (PORTER, 1980) é um modelo baseado na rivalidade do mercado, definindo ações para a empresa criar um posicionamento estratégico vencedor, utilizando como premissa as cinco forças competitivas – rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos –, que definem o grau de competição das empresas em uma indústria. O modelo de Estratégias Genéricas identificou três opções estratégicas que podem ser utilizadas em conjunto. A primeira estratégia é a baseada em custos, onde a empresa direciona seus esforços para atingir a eficiência operacional de sua produção; a segunda opção é a diferenciação para o consumidor, investindo em novas tecnologias, seleção de fornecedores para obter as melhores matérias-primas e investimento em marca. A terceira é enfoque, ou seja, escolher um segmento ou vários segmentos para atuar, onde o valor percebido pelo cliente seja superior aos dos concorrentes.
- Visão Baseada em Recurso, *VBR* (WENERFELT, 1984), modelo estratégico com foco nos recursos e capacidades de uma empresa, que são os responsáveis por garantir vantagem competitiva sustentável em relação aos competidores. Os recursos da empresa são os ativos tangíveis e intangíveis. Enquanto as capacidades formam um conjunto de parte dos recursos da empresa que a permite empregá-los de forma a gerar vantagem competitiva em relação aos seus rivais na indústria.

1.3. Organização do estudo

Este estudo de caso foi organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentados os objetivos e relevância do estudo, destacando a necessidade de novas formas de criar uma estratégia vencedora em uma economia em constante mudança. O capítulo seguinte apresenta o Modelo Delta dos autores Hax e Wilde (2001), modelo estratégico que norteia o estudo por ser baseado em uma economia já impactada pela popularização da internet, diferentemente de modelos como Estratégias Genéricas (PORTER, 1980) e VBR (WENERFELT, 1984), que não consideram a influência da hiperconectividade no planejamento estratégico da empresa.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, o estudo de caso, suas limitações e características. Já o quarto destaca a empresa escolhida para o estudo de caso, apresentando o mercado atuante, os produtos vendidos, a concorrência, além dos desafios para o futuro. São também identificados o segmento de atuação e as principais competências da empresa.

A aplicação do Modelo Delta na empresa é descrita no quinto capítulo, definindo: o posicionamento estratégico através do Triângulo Estratégico do Modelo Delta, a missão da empresa e como a estratégia e o acompanhamento dos resultados deve ser feito através das etapas propostas pelo modelo. O último capítulo apresenta as conclusões do estudo, as limitações, as recomendações para empresas que desejem aplicar o Modelo Delta, além de possíveis caminhos para futuras pesquisas.

2 Referencial teórico

Neste capítulo será discutido o aspecto teórico e estudos relacionados ao tema de investigação. Serão abordadas todas as etapas propostas pelo Modelo Delta para criação de uma estratégia vencedora. Como descrito pelos autores Hax e Wilde (2001), a estratégia deve ser definida pelos diretores da empresa e comunicada para os demais setores através da missão e da definição de indicadores de performance específicos para cada área.

2.1. O Modelo Delta

Com o advento da economia de rede, Hax e Wilde (2001) desenvolveram um novo modelo estratégico, o Modelo Delta. Segundo os autores, o Modelo Delta foi desenvolvido em resposta à necessidade de criação de um modelo estratégico detalhado em uma economia mais complexa, onde as forças econômicas e as relações com o consumidor são mais fortes. Os modelos estratégicos mais conhecidos não previram as mudanças tecnológicas que foram capazes de encurtar a distância entre clientes e fornecedores, muito menos a criação de consumidores mais exigentes que possuem acesso às informações sobre os produtos e seus reais benefícios.

O Modelo Delta expande a visão estratégica incluindo consumidores, fornecedores, competidores, substitutos e complementadores (empresas que entregam produtos para os clientes complementando as ofertas de uma companhia). As quatro principais contribuições do modelo são:

- Posicionamento competitivo: através do triângulo, o Modelo Delta descreve três formas de posicionamento para conquistar os consumidores;
- Processo adaptativo: explica como cada posicionamento é traduzido, de um planejamento estratégico para sua execução, através do processo adaptativo;
- Indicadores: define como os indicadores granulares e agregados são alinhados com a execução e o plano estratégico;

- Análise: define pequenos ciclos de teste e *feedback* para responder mais rápido às mudanças no ambiente de negócio, monitorá-las e medir os resultados.

Para conseguir obter os benefícios propostos pelo Modelo Delta é preciso implementá-lo seguindo seu passo a passo. A tabela 1 apresenta uma introdução de quais seriam os passos necessários para implementação do modelo, logo em seguida essas etapas serão abordadas com maior profundidade. Ainda na Tabela 1, a coluna da esquerda define os quatro principais estágios do Modelo Delta. As demais colunas enfatizam as motivações para execução de cada etapa do *framework*.

Tabela 1: Contribuições do Modelo Delta

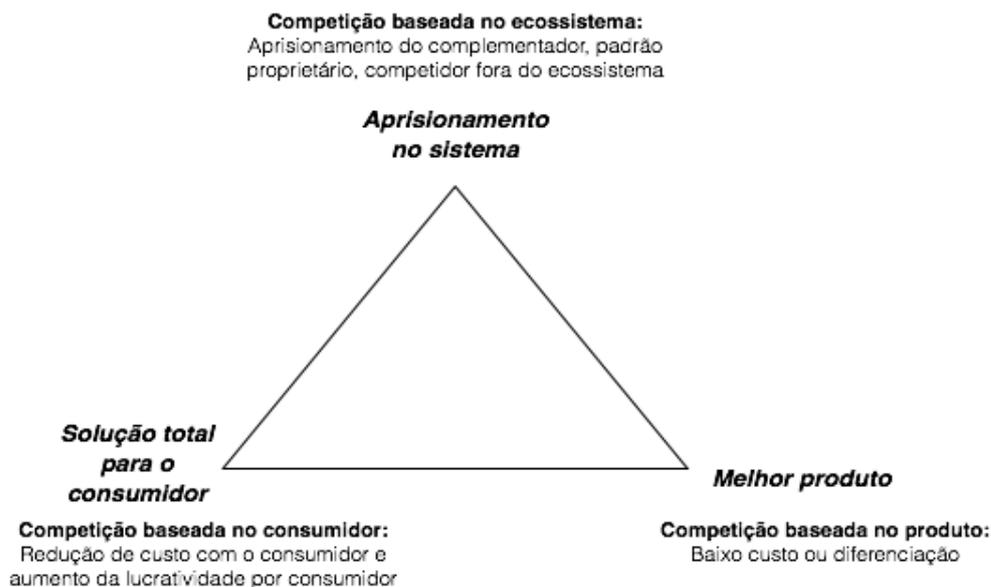
O triângulo	Abrir a possibilidade de novas posições estratégicas	A estratégia de melhor produto nem sempre é a vencedora	Opções estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Melhor produto • Foco total no consumidor • Aprisionamento no sistema
O processo adaptativo	Como alinhar estratégia e execução	Execução não é o problema, e sim como alinhá-la com a estratégia	A execução é gerenciada através dos três processos adaptativos: <ul style="list-style-type: none"> • Operação Eficiente • Foco no Consumidor • Inovação Os papéis são definidos de acordo com a definição estratégica
As métricas	Indicadores de performance gerais não são suficientes	Gerenciar apenas com os indicadores principais resulta em performance abaixo da média	Os indicadores de performance são alinhados com a posição estratégica e com o processo. A segmentação dos indicadores em um nível de granularidade maior facilita a análise de variabilidade, melhoras no processo e consequentemente inovação
A experimentação e o <i>feedback</i>	A experimentação e o <i>feedback</i> são as chaves para o sucesso	Planos existem para serem alterados	Uma transformação no negócio só pode ser efetiva se implementada de maneira que possibilite a experimentação, o aprendizado e as mudanças.

Fonte: (Hax e Wilde, 2001)

2.1.1. O triângulo

Hax e Wilde (2001) definem as três alternativas do triângulo (figura 1) como o ponto de partida para o desenvolvimento de uma visão estratégica. De acordo com a visão dos autores, o triângulo captura a essência de como as empresas se posicionam no mercado, atraem, satisfazem e retêm os consumidores.

Figura 1: O triângulo e as três opções estratégicas



Fonte: (Hax e Wilde, 2001, pág 10)

Ao lado direito do triângulo começamos com a estratégia de melhor produto, contemplada pelas estratégias genéricas de Porter (1980) e baseada na liderança por custos e diferenciação do produto. De acordo com essa estratégia, os consumidores são atraídos, satisfeitos e voltam a comprar em função das próprias características do produto. Segundo Hax e Wilde (2001), empresas que escolhem essa estratégia devem investir para obter uma linha de produção eficiente para reduzir custos e a comoditização do produto é a maior ameaça para essa estratégia. É um mercado em que os competidores adotam o padrão de cópia do produto, tornando o preço uma das principais características de diferenciação.

A solução total para clientes possui uma visão oposta da visão de melhor produto. O foco deixa de ser o produto e passa a ser o cliente. Ao invés de vender produtos padronizados, a ideia é vender produtos customizados para cada cliente, ofertando aquilo que ele procura, ou seja, capturando e compreendendo seus desejos da melhor forma. Neste caso, o cliente está disposto a pagar mais do que pagaria por um produto genérico (TSENG; PILLER, 2003). Desta forma, as empresas que adotam esta visão buscam fornecedores que em vez de ofertar o melhor custo, oferecem a qualidade que o cliente deseja, além de complementadores – que são os responsáveis pela produção de bens ou serviços – que enriqueçam a experiência de utilização do produto.

Por último, a estratégia de aprisionamento no sistema é a que possui uma abrangência maior dentre as outras opções, pois identifica os complementadores, além dos consumidores e fornecedores identificados nas estratégias anteriores (HAX e WILDE, 2001). Para Hax e Wilde (2001), a maior parte das empresas não possui capacidade ou habilidade para atingir este posicionamento estratégico. O aprisionamento do sistema pode ser atingido através de três ações independentes: padrão proprietário, aprisionamento do complementador, afastamento dos competidores.

O padrão proprietário pressupõe que a empresa possui exclusividade na fabricação de produto ou serviço, e qualquer outra empresa que decida utilizá-lo deverá pedir permissão. O aprisionamento do complementador significa que o produto produzido pelo complementador só tem razão de existir em função do produto fabricado pela empresa que adotou esta estratégia. Por último, o afastamento dos competidores significa possuir um produto ou serviço que não pode ser imitado pela concorrência.

A definição do triângulo é o primeiro passo para criação de uma estratégia. Após definir a estratégia, o passo seguinte é definir como será implementado, e no Modelo Delta isto é feito através do processo adaptativo.

2.1.2. Processo adaptativo: da estratégia à execução

O processo adaptativo define como será feita a execução da estratégia proposta. Alinhando corretamente as atividades definidas durante o planejamento da estratégia e os requisitos da execução. Desta forma, o Modelo Delta propõe três abordagens específicas para atingir este objetivo: eficiência operacional, foco no consumidor e inovação.

Eficiência operacional é o processo responsável por garantir a entrega do produto ou serviço ao cliente. Com base no Modelo Delta, a eficiência operacional deve garantir uma cadeia de *supplychain* efetiva, levando em consideração: clientes, fornecedores e complementadores. De acordo com Hax e Wilde (2001), este processo é o coração produtivo da companhia, pois lida com suas capacidades e eficiências.

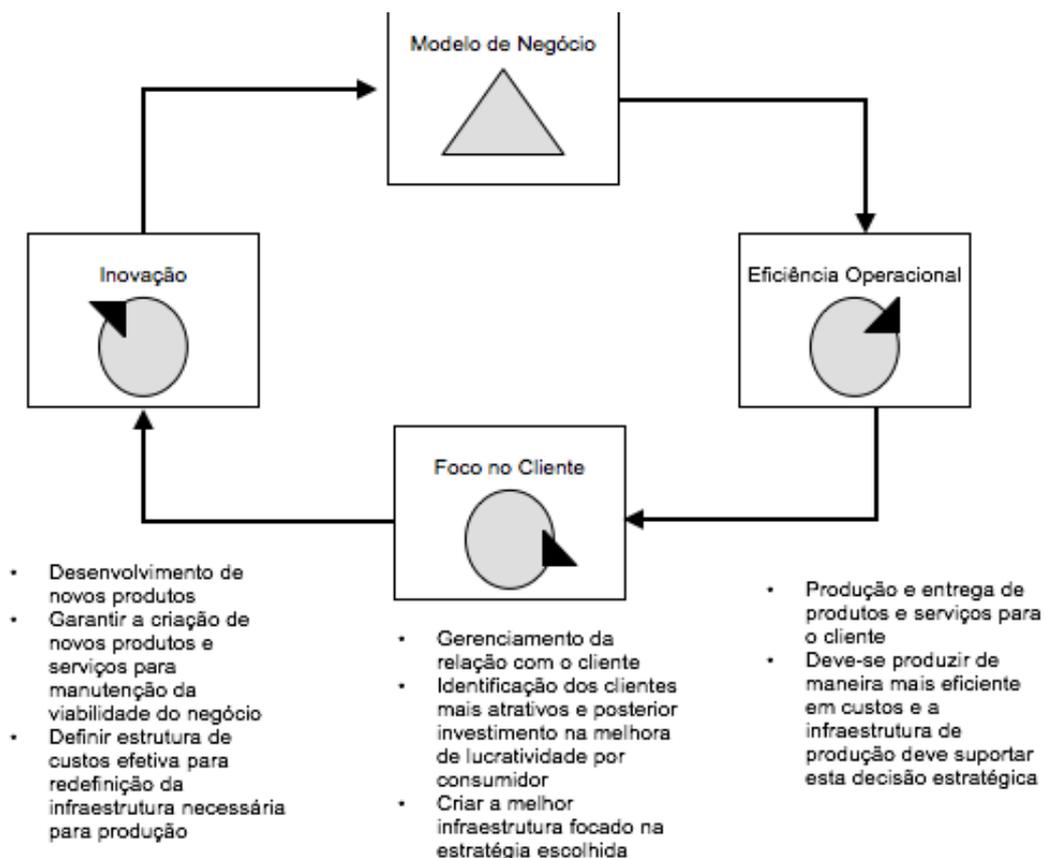
Foco no consumidor, como o nome já revela, é a etapa que tem como foco a relação com o consumidor. Seu objetivo é identificar consumidores que possam gerar um bom retorno financeiro, ajudando a diminuir o custo de aquisição e aumentando as vendas, além de estabelecer uma infraestrutura para execução do negócio. Para isso, deve-se pensar em estratégias para atrair,

satisfazer e reter o consumidor, garantindo que essa relação seja gerenciada de forma eficiente.

Inovação é o processo que garante a contínua evolução do produto ou serviço, garantindo assim sua viabilidade. A empresa deve mobilizar recursos criativos para execução desta tarefa, levando em consideração todas as capacidades de uma empresa. Este processo é o responsável pela manutenção da vantagem competitiva e performance financeira acima do mercado.

Para Haxand Wilde (2001), o objetivo do processo adaptativo é alterar a natureza das tarefas. A figura 2 ilustra como funciona a interação entre o triângulo e as etapas do processo adaptativo. É importante notar que o diagrama apresenta um fluxo contínuo, onde cada etapa impacta na realização da próxima e as etapas de eficiência operacional, foco no cliente e inovação podem gerar insumos para a reavaliação do modelo de negócio e na estratégia implementada.

Figura 2: Pilares do processo adaptativo



Fonte: Hax e Wilde (2001), pág 18

2.1.3. Indicadores: métricas agregadas e granulares

Assim como as atividades são definidas de acordo com a estratégia, as métricas para acompanhar seu sucesso também devem ser baseadas na estratégia. Indicadores de performance quantificáveis são essenciais para o desenvolvimento, execução e monitoramento de qualquer estratégia. O Modelo Delta alinha as métricas com a opção estratégica selecionada. O modelo define dois tipos de métricas: granulares, que ajudam a definir os guias fundamentais de performance, e agregadas, com o objetivo de dar uma visão geral do negócio.

As métricas agregadas são resultado direto da aplicação do processo adaptativo, servindo de guia para os executivos da empresa acompanharem os resultados da estratégia implementada. As métricas agregadas, assim como o processo adaptativo, se contrapõem às métricas convencionais de sucesso, como por exemplo: ROA, EBIT, ROE. Apesar das métricas financeiras serem bons indicadores de análise, elas apenas analisam o passado da empresa, não atendendo aos objetivos de prever a performance futura. As métricas agregadas não são suficientes para entender as variabilidades dos indicadores de performance da companhia, por isso existem as métricas granulares.

“As métricas granulares servem para identificar as variabilidades no negócio da empresa e são essenciais para efetiva aplicação do processo adaptativo, representando indicadores de performance que ocorrem da interseção das três dimensões: produto, consumidor e complementador” (HAX e WILDE, 2001, p. 23).

Em resumo, as métricas agregadas são as utilizadas para mensurar os resultados da empresa e apontar problemas na execução da estratégia, enquanto as métricas granulares ajudam a identificar possíveis causas para os problemas de performance.

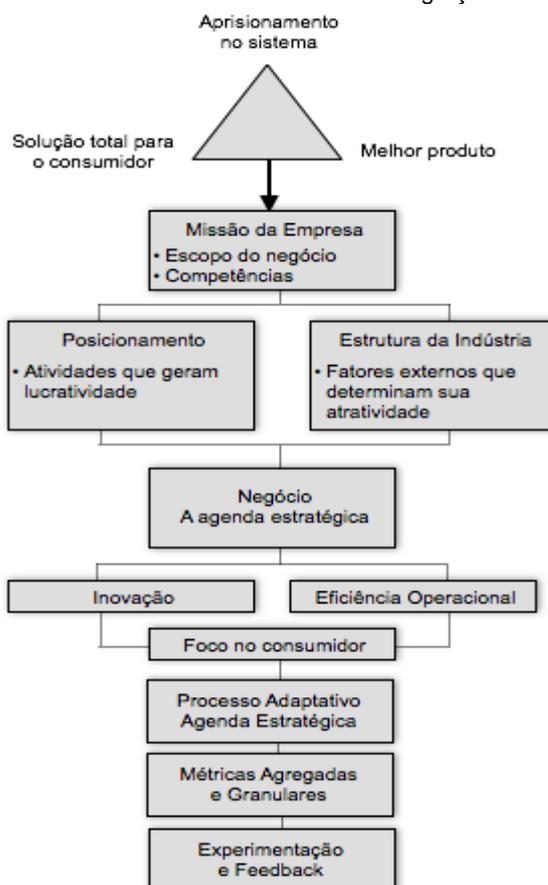
Para exemplificar, o custo de produção de um determinado bem é considerado uma métrica agregada, enquanto os indicadores de variabilidade do custo de produção como: custo de matéria prima, custo do local de produção do bem ou serviço são considerados métricas granulares.

2.1.4. Experimentação e *feedback*

O Modelo Delta assume que as empresas que o utilizam estão inseridas em uma economia em que as forças externas atuam de diversas formas, alterando constantemente a relação com o cliente. Sendo assim, o modelo propõe, através de uma série de indicadores, que sejam feitas experimentações. As experimentações garantem a mudança e a adaptação às forças atuantes do mercado, e devem ser feitas de forma sistemática, rigorosa e holística.

Com base nos resultados obtidos nas experimentações, as mudanças devem ser realizadas em um ou mais níveis estratégicos da empresa. O Modelo Delta define quatro níveis estratégicos: corporativo, negócio, processo e funcional. O nível corporativo é o responsável por identificar as oportunidades de mercado, o nível de negócio define a direção da empresa para a nova oportunidade, os níveis de processo e funcional são os que garantem a execução. Segundo Hax e Wilde (2001), as empresas que obtêm sucesso em seus mercados de atuação são aquelas que mais facilmente se adaptam às mudanças, e não necessariamente as maiores empresas do setor. A Figura 3 exibe de forma mais detalhada o *framework* do Modelo Delta.

Figura 3: O Modelo Delta - framework de integração estratégica



Fonte: Hax e Wilde (2001), pág 259

A implementação do Modelo Delta supõe a execução de todos os passos apresentados na Figura 3. Sua execução é necessária para o alinhamento estratégico com todos os setores da empresa, além de possibilitar um processo de contínua experimentação nos moldes preconizados na Figura 2 Pilares do Processo Adaptativo.

3

Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar as escolhas metodológicas adotadas para atender à proposta do trabalho. Inicialmente, discute-se o método de pesquisa utilizado, além das perguntas que orientaram o estudo. O passo seguinte indica o critério de seleção da empresa em que será aplicada a pesquisa, os procedimentos para coleta e análise de dados e, finalmente, as limitações do método.

3.1.

Método de pesquisa: estudo de caso

Este trabalho teve como objetivo aplicar o Modelo Delta e gerar um cenário estratégico para uma empresa do setor de turismo online, o Hotel Urbano, tratando-se de uma pesquisa de fenômeno individual. Para tanto foi utilizado método qualitativo do “estudo de caso”. O estudo de caso deve ser utilizado para responder às perguntas "como" e "por que", discutir eventos que o pesquisador não pode manipular, além de servir para verificar condições que o pesquisador acredita que são relevantes para o fenômeno ou onde não estão claras as relações entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2003). A abordagem exploratória permite ao pesquisador explorar a organização sem a necessidade de intervenção nas relações ou programas da empresa (YIN, 2003).

3.2.

Perguntas de pesquisa

Um dos maiores problemas associados ao estudo de caso é a tendência dos pesquisadores de responder questões que são etéreas ou o tópico de pesquisa possuir muitos objetivos (BAXTER, 2008), o que acaba produzindo um estudo sem a profundidade necessária para o tema. Por isso, Yin (2003) sugere que sejam incluídas fronteiras no estudo de caso para prevenir fugir do objetivo da pesquisa. Para orientar o estudo e tomando por base as diretrizes do modelo, as duas perguntas abaixo foram definidas como guias:

- Como aplicar o Modelo Delta para criar uma análise estratégica detalhada que fuja da comoditização do produto no setor de turismo online?
- Como implementar uma estratégia de negócios e alinhar sua execução entre todos os departamentos da empresa?

3.3.

Seleção do caso

Segundo Yin (2003), a seleção deve ser baseada na facilidade de acesso às informações, permitindo a realização de uma completa coleta de dados. A empresa escolhida foi o Hotel Urbano. E sua escolha foi baseada nos critérios abaixo:

- Deveria ser uma empresa da nova economia, a internet, e que ainda não tivesse uma clara definição de sua estratégia.
- A empresa deveria concordar em disponibilizar as informações para viabilizar o estudo, e concordar em conceder entrevistas para elucidar pontos que não estivessem claros em todos os níveis gerenciais.

3.4.

Procedimento para coleta

A coleta de dados deve ser efetuada de forma a responder às perguntas que orientam o estudo, para ajudar sua validação, e ser realizada por um período suficiente para a análise, de acordo com Creswell (2003). Os dados coletados devem ser examinados, categorizados e tabulados para evidenciar a proposta do estudo (YIN, 2003).

As informações utilizadas foram obtidas de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram extraídos de publicações como Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BraZtoa), Associação Brasileira das Agências de Viagem (ABAV), Panrotas² (*site* líder em informações para os profissionais de turismo), Harvard Business Review, Revista Exame, Jornal Valor. Os dados primários foram obtidas através de relatórios dos departamentos financeiro, marketing, precificação e atendimento ao cliente da empresa Hotel Urbano. Foram realizadas entrevistas nos três primeiros trimestres de 2015 com os diretores da empresa, clientes que foram atendidos pelo *call center* e fornecedores, dada a importância de todos na cadeia de valores, conforme proposto no Modelo Delta.

²<http://www.panrotas.com.br>

3.5. Métodos de análise de dados

Uma das coisas mais importantes do estudo de caso são os critérios para interpretar os resultados (YIN, 2003). A análise das informações foi realizada em duas etapas. A primeira teve por objetivo entender o mercado de atuação da empresa, seu produto, seus concorrentes e desafios para os próximos anos. A segunda etapa consistiu em utilizar a literatura e os aspectos teóricos estudados anteriormente para responder às perguntas da pesquisa. Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise documental e análise de conteúdo, de forma descritivo-qualitativa, visando "descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos" (RICHARDSON, 1999). A empresa selecionada para o estudo de caso forneceu todas as informações necessárias para a produção do estudo, além de disponibilizar seus diretores e membros do conselho para conversas sobre o tema.

3.6. Limitações do método

O método apresentou duas limitações:

- Não é possível generalizar os resultados obtidos pelo método para todas as empresas. Uma vez que o objetivo é aprofundar o conhecimento de um determinado assunto ao invés de produzir estudos estatísticos (YIN, 2003).
- A subjetividade atribuída ao estudo pelo pesquisador, que também ocorre em outros métodos de pesquisa. Com o objetivo de minimizar essa variável outras fontes de informações foram pesquisadas, como jornais e revistas.

4

A empresa, o mercado, seus produtos e desafios

Neste capítulo será apresentado o mercado de turismo brasileiro, sua estrutura e projeções para o futuro. Adicionalmente, serão destacados dados da empresa Hotel Urbano e sua inserção no mercado em questão, com relevo para os produtos vendidos e os principais desafios para prosperar neste ambiente competitivo.

4.1.

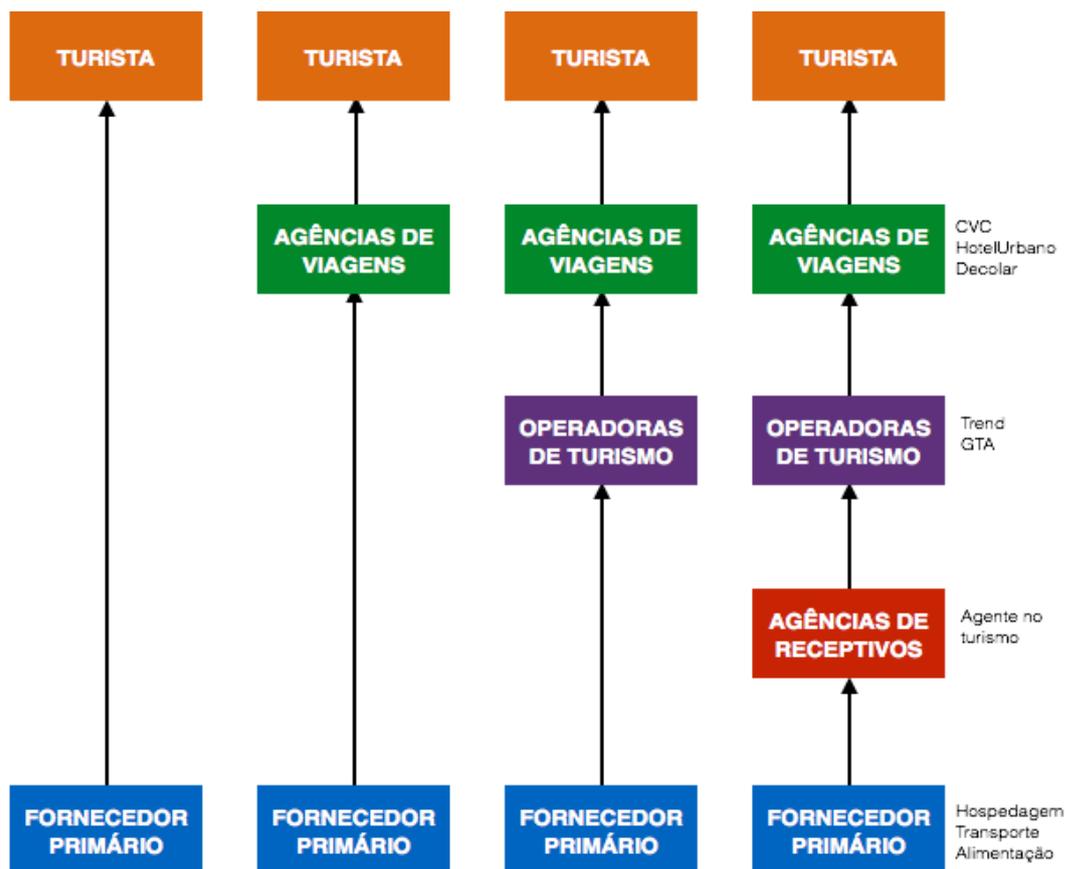
O Mercado

Para entender o mercado de turismo brasileiro é necessário compreender sua cadeia de valor, desde produção do produto ou serviço até a utilização pelo consumidor. Segundo estudo do Ministério do Turismo (2010), o mercado de turismo brasileiro é formado por quatro elementos básicos:

- Demanda: representada pelos consumidores (turistas);
- Oferta: produtos e serviços turísticos - hospedagem, transporte e alimentação;
- Espaço geográfico: local de encontro entre produto/serviço e a demanda;
- Operadores de mercado: empresas que facilitam a relação entre demanda e oferta. Por exemplo, operadoras de turismo, agências de viagens e empresas de transporte regular.

Ao analisar o mercado percebe-se que os turistas adquirem o produto/serviço através do acesso direto ou de canais de distribuição. A Figura 4 ilustra os canais de acesso ao produto ou serviço turístico.

Figura 4 - Estrutura do mercado de turismo brasileiro

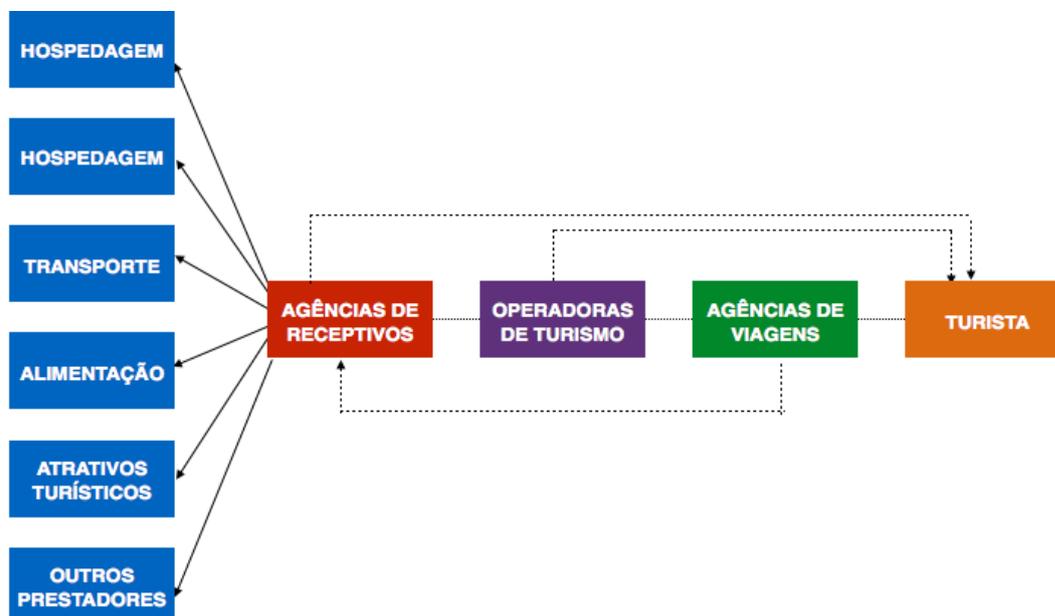


Fonte: Ministério do Turismo, Segmentação do Turismo e Mercado - 2010

As agências de viagens realizam a venda comissionada de serviços turísticos, como passagens aéreas, pacotes turísticos e hospedagem, diretamente aos consumidores. Os operadores de turismo são responsáveis pela criação de pacotes de viagem que podem incluir serviços de hospedagem, transporte, entre outros. Além disso, os operadores de turismo geralmente negociam a compra destes serviços em grandes volumes, com o objetivo de obter preços diferenciados. Já as agências de receptivos executam a operação de serviços de turismo, como passeios e traslados. Em alguns casos, não existem tantos níveis de intermediação (Figura 5), pois as grandes empresas de turismo absorvem grande parte desta operação. As empresas realizam uma integração vertical para trás ou para frente com o objetivo de incorporar mais estágios da cadeia de valor, ficando mais próximas da matéria-prima ou dos clientes com o objetivo de eliminar ameaças ou buscando oportunidades de consolidar a posição de destaque na indústria (BARNEY e HESTERLY, 2010).

Atualmente o Hotel Urbano está posicionado exclusivamente como uma agência de viagens, com forte atuação no mercado online.

Figura 5: Relação da cadeia produtiva do setor de turismo brasileiro



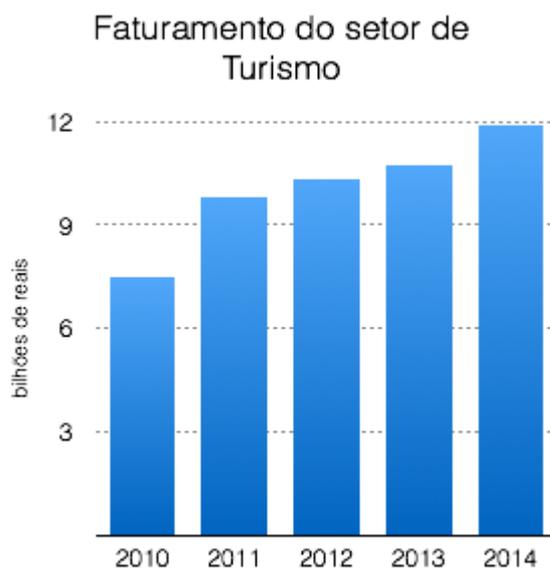
Fonte: Ministério do Turismo, Segmentação do Turismo e Mercado - 2010

4.1.1. O mercado online

O mercado de turismo online é apenas mais um canal de distribuição da indústria de turismo e cresce à medida que mais brasileiros têm acesso à internet. Segundo dados divulgados no anuário da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa) (2015), o setor faturou 11,9 bilhões de reais em 2014, valor superior ao faturamento do ano anterior em 6,7% (gráfico 2). O número de passageiros embarcados superou seis milhões, um aumento de 1,9% em relação ao ano de 2013.

Os destinos nacionais representaram 68% das viagens realizadas, gerando um faturamento para o setor estimado em seis bilhões de reais. Desta forma, o ticket médio por passageiro do último ano foi de 1,460 reais. Em relação aos destinos internacionais, a parcela de 32% das viagens realizadas em 2014 representou um faturamento de cinco bilhões de reais no ano, resultando em um crescimento de 6,5% em relação a 2013.

Gráfico 1: Faturamento do setor de turismo



Fonte: Produção própria

Dentre os canais de venda, os agentes de viagem lideraram o mercado com 53% do faturamento. As lojas e franquias representaram 41% da receita, enquanto o mercado online ficou com apenas 6% do total. Apesar da pequena representatividade das vendas online, o canal é tido como o de maior potencial de crescimento (Gráfico 3).

De acordo com um estudo publicado na Folha de São Paulo (Nov, 2012), um em cada três usuários de internet visita *sites* de viagem, três vezes mais que em 2009, sendo 32% dos acessos oriundos de São Paulo. Além disso, o Brasil é o terceiro país em número de usuários ativos na internet, totalizando 102,3 milhões no primeiro trimestre de 2013, segundo dados do IBOPE Media (Jul, 2013). Contudo, segundo o estudo da eMarketer (2012), empresa especializada em pesquisas de mercado, uma enorme fatia de consumidores brasileiros pesquisam online e preferem realizar a compra offline.

Gráfico 2: Faturamento dos canais de venda do turismo
Faturamento dos canais de
venda do turismo



Fonte: Produção própria

O fator segurança foi citado pelos entrevistados pela Folha de São Paulo (Nov, 2012), como um grande diferencial na compra de viagens, a relação de pessoalidade com o agente de viagem passa a percepção de confiança para o consumidor. Sendo assim, o grande desafio das empresas é transformar o grande potencial de demanda online em experiência de compra que converta e crie consumidores de viagens online.

Ainda segundo artigo da eMarketer (2012), o setor de turismo online deve movimentar aproximadamente 16 bilhões de dólares em 2016 no Brasil, ano das Olimpíadas. Algumas informações apontam que (Com Score apud Folha de São Paulo, Nov 2012) grande parte da demanda online será de jovens de 15 a 34 anos, que ainda são os que mais se sentem à vontade na hora de realizar uma compra de viagem pela internet.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Forrester Research (2013), as vendas por dispositivos móveis já equivalem a 8% do total de venda do comércio eletrônico nos Estados Unidos. No entanto, o setor de viagens ainda representa apenas 2% do total do comércio online. Estima-se que em 2020, 25% de todo o comércio online será realizado por meio de dispositivos móveis. Outro movimento observado em direção ao mercado digital é o lançamento de aplicativos móveis pela maioria das companhias aéreas e de agências de viagem online, que se concentram na compra ou reserva de uma viagem, não ofertando um produto capaz de tratar toda a jornada do cliente (etapas pré, durante e pós-viagem).

A indústria do turismo está sofrendo uma transformação intensa, segundo Ludo Verheggen, diretor da Online e da Amadeus Espanha, em entrevista a Panrotas (edição 1.100, 2014) começando por algumas mudanças estruturais que estão ocorrendo na sociedade:

- Crise econômica: a grande maioria das pessoas acabam optando por viagens com baixo custo. Sendo uma opção as viagens em grupo, que permitem obter descontos;
- Surgimento de uma nova classe média em mercados emergentes: América Latina e Oriente Médio, onde as pessoas com mais recursos financeiros acabam procurando novas experiências de lazer;
- Crescimento da população da terceira idade: segmento da sociedade que possui dinheiro e tempo para as viagens.

Devido as mudanças estruturais, algumas tendências estão emergindo graças a evolução nos meios de comunicação, em especial a internet. Três macro tendências estão ditando as mudanças na indústria do turismo de acordo com Ludo Verheggen:

- Comportamento do consumidor: a internet facilitou para os viajantes o acesso à informação. Este cliente mais informado tornou-se mais exigente e busca maior personalização de serviços, buscando experiências inovadoras e únicas. Segundo, Verheggen, em entrevista a Panrotas (edição 1100, 2014), podemos segmentar os usuários em grupos:
 - consumidores que buscam personalização, que gostam de serviços exclusivos, pertencem a pequenos grupos ou clubes exclusivos;
 - consumidores que buscam reconhecimento ou status, adquirir habilidades para contribuir com a sociedade e ampliar conectividade, sendo os especialistas;
 - consumidores que buscam novidades, gostam de compartilhar experiências interessantes e únicas, sempre interessado no “novo“;
 - consumidores altamente engajados que estudam todo tipo de informação sobre o destino e por isso se sentem mais capacitados a determinar o que realmente desejam.
- Mudanças tecnológicas, melhorando de forma significativa a experiência de compra.

- Expansão das agências de viagem online, o que aumenta a interação entre provedores de serviços, concorrentes e consumidores. Essa expansão acaba aumentando a concorrência e conseqüentemente a comoditização do produto, sendo o catalisador para a guerra de preços.

Outra importante tendência é o enorme crescimento das redes sociais, com a sua significativa capacidade de influenciar cada vez mais as decisões dos consumidores. Essa tendência é confirmada pelo estudo da Amadeus (2015), que revela que 70% dos compradores online, no mercado americano, ouvem a opinião de outras pessoas antes de efetuar a compra – impactando diretamente na decisão dos consumidores.

O desempenho que o setor tem alcançado nos últimos anos e as projeções para o futuro têm atraído a atenção de empreendedores digitais e motivado o surgimento de novas companhias especializadas em venda de passagens e pacotes de viagem pela internet no Brasil. Essa tendência é importante para alavancar o consumo de turismo online.

Segundo Verheggen, em entrevista a Panrotas (edição 1.100, 2014), a conclusão é simples: “quanto mais empresas, maior o investimento em publicidade para estimular a compra online. Contudo, a concorrência e a disputa pelo consumidor, que antes tinham poucas opções, passam a ser maiores”.

4.2. Concorrência

O mercado de agências de viagem no Brasil é muito fragmentado. Os dez maiores grupos do setor detêm menos de 20% de *marketshare*, de acordo com Luís Renato Bueno, diretor financeiro da Alatur, em entrevista ao Jornal Valor Econômico em julho de 2014.

Atualmente podemos dividir as agências de viagem em dois modelos de operação: *offline* e *online*. Os dois modelos podem ser considerados concorrentes ou complementares. Algumas, como é o caso da Expedia, operam exclusivamente no modelo *online*. Enquanto outras, como a CVC³, operam em ambos os modelos.

³Agência de viagens mais antiga em operação no país, listada na bolsa de valores e que possui a maior parte da operação no mercado *offline*.

O modelo *offline* ainda é o grande responsável pelas vendas no Brasil, mas os grandes *players* do mercado acreditam que o modelo *online* tende a crescer e superar o *offline*. Alguns dados comprovam esta expectativa, como o aumento no número de usuários na internet e a diminuição de entraves de compra *online*, como a insegurança das pessoas em informar o número do cartão de crédito nos *sites* de vendas *online*. No Brasil, apenas 40% dos internautas consideram a internet um ambiente seguro para realizar suas compras (Administradores.com, 2014). Por isso empresas do modelo *offline* estão investindo no modelo *online* através de aquisições – como a do Submarino Viagens⁴ pela CVC.

Segundo dados da Panrotas (edição 1109, 2014), as maiores operadoras de turismo do Brasil são: Grupo Maringá, Alatur JTB, Trend Operadora, Esferatur, Carlson Wagonlit Travel, GapNet, Rextur Advance, Grupo Flytour, CVC e Decolar.com. Apenas a Decolar.com possui seu modelo negócio totalmente focado no mercado *online*, enquanto as outras possuem a maior parte de suas operações ainda no mercado *offline*.

O setor *online* na última década foi dominado pela Decolar.com, empresa especializada na venda de passagens aéreas, modalidade em que as margens de lucro são menores. Nos últimos anos a Decolar.com entrou no segmento de pacotes e venda de hospedagem, que possui margens maiores e baixa concorrência *online* na América Latina. Essa baixa concorrência atraiu nos últimos quatro anos grandes *players* internacionais como Expedia e Booking.com.

A Booking.com, do grupo Priceline, e a Expedia são as principais agências de viagem no mercado americano, possuindo presença global. A Expedia Inc está no Brasil com o portal da Expedia, que possui um estoque de produtos muito similar ao de uma agência de viagens *offline*, e o *site* da Hotéis.com, que vende apenas diárias de hotel.

A Booking.com é a principal vendedora de diárias de hotel no mundo, com mais de 750 mil diárias vendidas por dia. A Booking.com possui um modelo de venda diferenciado dos demais participantes deste mercado. Seu modelo de vendas é do tipo agência, onde o hotel cadastra o valor da diária no *site* e paga uma comissão na venda. O cliente, portanto, paga diretamente ao hotel, que fica responsável por repassar a comissão ao Booking.com.

⁴Agência de viagens *online* pertencente ao grupo B2W, que também é controlador das Lojas Americanas.

A alta taxa de cancelamento é um dos principais entraves do modelo de vendas tipo agência, adotado pelo Booking.com. Os cancelamentos acontecem pela facilidade que o usuário tem para realizar a reserva e as baixas multas cobradas. As demais agências de viagem *online* e *offline* operam a maior parte das vendas no modelo *merchant*, onde os clientes pagam às agências de viagem e elas repassam os valores para os hoteleiros. Neste caso, o preço de venda é definido pela agência de viagem e não pelo hotel, como acontece no modelo do Booking.com.

Concorrentes menores também estão surgindo no mercado brasileiro. É o caso da Aldeia Brasil⁵, que possui um portfólio igual ao do Hotel Urbano (TECHCRUNCH, 2013). Já a Hotelli⁶ concentra suas operações no mercado corporativo, atendendo apenas empresas. Soma-se a isso a pulverização das agências *offline*, que aumentam a concorrência por consumidores dispostos a viajar.

Uma das hipóteses para fragmentação do setor *offline* é a dificuldade das agências brasileiras conhecerem o vasto portfólio de destinos turísticos do Brasil e do mundo. De acordo com o Ministério do Turismo do Brasil (2006), existe uma assimetria informacional entre o destino turístico e o consumidor, esta por sua vez é reduzida pelas agências de viagem, que ajudam no marketing do destino na hora de persuadir o cliente a comprar. Como as agências de viagem não possuem capacidade de realizar o marketing de muitos destinos, acabam permitindo o crescimento das pequenas agências especializadas em determinados destinos.

Um dos grandes desafios na expansão das agências de viagem *online* no Brasil é a fragmentação do setor de hotelaria, dificultando a contratação e manutenção de um portfólio extenso. Já as grandes agências *offline*, com muito tempo de mercado, realizaram esta captação e conhecem o mercado nacional, encontrando assim vantagem competitiva temporária. É interessante observar que a fragmentação do setor de hotelaria é uma característica restrita ao mercado brasileiro, os mercados dos Estados Unidos e Europa são concentrados em grandes cadeias de hotelaria, o que gera barreiras de entrada a competidores internacionais.

⁵Aldeia Brasil: <http://www.aldeiabrasil.com.br>

⁶Hotelli: <http://www.hotelli.com.br>

Com o advento da internet e, conseqüentemente, o surgimento de *sites* especializados em viagens, o consumidor passou a ser capaz de encontrar todas as informações, preços e sugestões de viagem desejadas, reduzindo a assimetria informacional existente no ambiente *offline*. Com essas mudanças, a inevitável comoditização dos serviços obriga as agências a competirem cada vez mais por preços e redução de margens. Por isso, o produto pacote de viagem é o carro chefe das agências, já que a comparação de preços entre pacotes é mais complexa em relação aos outros produtos, como hospedagem e passagens aéreas, por exemplo.

Apesar de não ser um concorrente direto, o Airbnb é visto hoje pelas agências de viagem *online* como serviço substituto. O Airbnb é um serviço que permite que pessoas comuns aluguem toda ou parte de sua casa como forma de acomodação, similar à venda de diárias de um hotel. Do período de sua criação em 2008 até 2012, o Airbnb realizou mais de dez milhões de reservas pela sua plataforma. Seu crescimento no Brasil ocorre em uma época de Copa do Mundo e Olimpíadas, quando o mercado de hotelaria não se mostra capaz de atender à demanda existente, segundo reportagem da Veja (Março, 2015).

É importante salientar que no mercado de hotelaria o estoque é finito, ou seja, apenas com a construção de novos hotéis é possível aumentar a disponibilidade e o Airbnb conseguiu aumentar a disponibilidade de acomodação de forma inovadora e simples, reduzindo custos de hospedagem em determinadas regiões.

As empresas precisam considerar a concorrência indireta em sua análise, por isso, apesar de não fazer parte do segmento de compras coletivas, o Hotel Urbano possui concorrentes neste segmento, como o PeixeUrbano por exemplo. O PeixeUrbano possui em seu portfólio produtos de turismo similares aos das agências de viagens *online*.

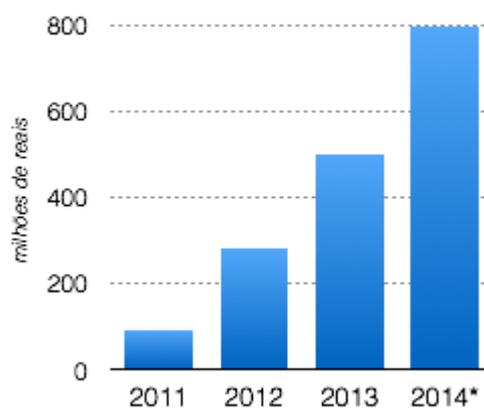
4.3. A empresa

O Hotel Urbano é *startup company*⁷ brasileira voltada para o mercado de turismo online. Fundada em 2011 pelos irmãos João Ricardo e José Eduardo Mendes, atraiu em seu início os fundos de investimento americano Insight e Tiger, além do investidor americano Kevin Efrusy. A empresa foi criada visando suprir a ausência de um grande *site* no mercado brasileiro que vendesse pacotes de hotéis e pousadas com preços baixos.

Inicialmente, a empresa se posicionou no mercado de compras coletivas, que constitui um catálogo virtual de promoções que é validado apenas quando uma quantidade mínima de compradores é atingida. Os grandes concorrentes nesse mercado são Peixe Urbano⁸ e Groupon⁹. Contudo, em poucos meses de operação, o Hotel Urbano mudou seu posicionamento, tornando-se uma agência de viagens *online* que oferece pacotes de viagens com datas específicas e venda de diárias de hotel.

Em relação aos recursos investidos, a empresa iniciou sua operação com oito milhões de dólares, obtidos com o aporte do fundo de investimento Insight. Estima-se que o faturamento do HotelUrbano (Figura 4) tenha atingido 800 milhões de reais em 2014 (Revista Forbes, FEV 2014).

Gráfico 2: Faturamento do Hotel Urbano
Faturamento do HotelUrbano



*faturamento estimado

Fonte: Elaboração própria

⁷São pequenas empresas que possuem modelos de negócio de alto risco e grau de incerteza, consideradas também agentes econômicos importantes na criação de empregos, crescimento econômico e inovação(OECD, 2013).

⁸Peixe Urbano: <http://www.peixeurbano.com.br>

⁹Groupon: <http://www.groupon.com.br>

Apesar de ser uma empresa com foco em vendas online, o Hotel Urbano sentiu a necessidade de uma interação mais próxima com seus clientes. Dessa forma, a empresa abriu duas lojas físicas em shoppings de grande circulação na cidade do Rio de Janeiro em 2012, marcando presença também no turismo offline. As vendas nas lojas físicas são realizadas através do *site*. Com isso, além da proximidade com o cliente, a empresa fortalece a marca e estimula os clientes a comprarem pela internet.

Atualmente, a companhia possui mais de 18 milhões de usuários e já atendeu a mais de 1,6 milhões de pedidos de compra. Segundo o CEO da companhia em entrevista concedida a Bloomberg (Jun, 2015), no ano de 2015 a empresa busca a internacionalização através da expansão para América Latina, especificamente em países como Colômbia, Chile e México, com o objetivo de diversificar o mercado, reduzindo o risco da empresa ser afetada pela crise econômica no Brasil.

4.3.1.

O produto

Os principais produtos do Hotel Urbano são os pacotes de viagem, que correspondem a mais de 70% da receita, e a venda de diárias de hotel. Produtos como seguros de viagem, aluguel de carros, passeios e traslados, por exemplo, são sempre associados a pacotes de viagem, não sendo vendidos separadamente.

4.3.1.1.

Pacotes

Segundo a Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa), as viagens com tempo de duração entre cinco e nove dias representaram 52% das vendas em 2014, seguidas pelas viagens com duração maior que dez dias, com 31% do total. Em relação à data da compra, em 56% dos casos os clientes compram as viagens com antecedência de até três meses. No entanto, 27% das pessoas realizam suas compras de pacotes de viagem com uma antecedência maior, entre três e seis meses.

As agências de viagens são consideradas um distribuidor que recebe uma comissão pela venda dos serviços, desempenhando funções de intermediário e reunindo um portfólio de produtos e serviços, que é entregue aos consumidores (SALVADO, 2009). Esse portfólio é composto de hotelaria e passagens aéreas, que podem ser vendidos individualmente ou agregados, através de pacotes turísticos.

Os pacotes turísticos proporcionam maiores margens de lucro para a empresa. Além destes produtos, as agências de viagem *online* ou *offline* também oferecem cruzeiros, ingressos de esportes e eventos, traslados, seguros, aluguel de carro, guia ou qualquer outro item relacionado à viagem. O Hotel Urbano iniciou suas operações vendendo pacotes de viagem e depois incluiu em seu portfólio a venda de diárias de hotéis. Para entender sua operação e a composição de suas vendas é preciso entender como a empresa começou.

O Hotel Urbano surgiu em 2011, no *boom* de compras coletivas na internet, onde os principais *players* eram Peixe Urbano e Groupon. O segmento de compras coletivas não proporcionou um modelo de negócio sustentável no longo prazo, e alguns dos motivos para isso são:

- Alto custo de aquisição dos clientes: os canais de divulgação (mídia) deste tipo de serviço comumente são email marketing, anúncios em portais, compra de palavras-chave no Google (através de SEM - searchengine marketing) e canais offline como jornais, revistas, outdoors e televisão, que possuem um custo elevado de divulgação e a margem de lucro dos produtos vendidos geralmente são muito baixas;
- Custo operacional: a complexidade de realizar parcerias, devido à dificuldade de convencimento dos estabelecimentos em oferecer um desconto agressivo, eleva o custo operacional;
- Não fidelização dos clientes: os clientes que efetuam a compra estão à procura de descontos, portanto, cadastram-se em vários sites de competidores. Neste caso, a fidelidade é muito baixa, não estabelecendo vínculos reais com nenhum sites;
- Percepção de valor do produto: os clientes normais que utilizam o serviço percebem um grupo enorme de pessoas que estão ali apenas devido ao desconto agressivo oferecido. Esta mensagem é passada para seu cliente, que é estimulado a exercer este comportamento, ou seja, passará a frequentar o local apenas quando obtiver descontos atraentes;
- Parceiros penalizados: os fornecedores e parceiros dos *sites* de compra coletiva são penalizados, pois é um negócio em que a margem é muito baixa. Apesar da receita, as despesas são muito altas, não apresentando um resultado de marketing sustentável em longo prazo.

Mesmo com todos os problemas deste mercado, o Hotel Urbano conseguiu sucesso neste segmento através do *voucher* de viagem, produto descrito a seguir neste estudo. Este sucesso possibilitou seu crescimento e transformação do Hotel Urbano de um sitio de compras coletivas para uma agência de viagens online.

O primeiro produto do Hotel Urbano era a venda de pacotes de diárias de hotel no modelo de *voucher*. O modelo de *voucher* surge no universo de compras coletivas. Neste modelo, o cliente adquire o direito de receber a prestação de um determinado serviço com um desconto que pode chegar até a 80% do preço original. No Hotel Urbano, o modelo permite ao cliente adquirir o direito de se hospedar em um determinado destino por uma quantidade específica de dias. Exemplificando seu funcionamento, o cliente compra o direito de se hospedar em um determinado hotel em Búzios por três dias, por exemplo. Após a compra, o cliente entra em contato com o estabelecimento para marcar a viagem, não possuindo mais nenhum vínculo com o Hotel Urbano. Em pouco tempo de operação a empresa mudou sua estratégia, deixou o segmento de compras coletivas e se especializou no segmento de turismo, para se tornar uma agência de viagens online, investindo em outras linhas de produto.

Os resultados obtidos com o *voucher* de viagem foram atribuídos à venda de viagens de curta duração com altos descontos, possibilitando o surgimento de um novo mercado consumidor – os clientes de classe média baixa. Esse sucesso pode ser comprovado por uma pesquisa do Ministério do Turismo em parceria com a FIPE (2012), que afirma que 47% das pessoas ouvidas não viajam porque os gastos não cabem no orçamento, e outros 24% alegam falta de tempo. Uma pesquisa realizada pela Kayak (2015), comparador de preços de viagem, apontou que os melhores dias para compra de vôos de ida e volta são de sexta-feira a noite até segunda-feira pela manhã, durante o período de terça-feira a quinta-feira os preços das passagens aéreas podem custar até 40% a mais. Com o sucesso obtido e a percepção dos problemas no segmento de compras coletivas, a empresa decidiu incrementar o produto. Passou a oferecer, além dos hotéis nacionais, pacotes de viagens internacionais incluindo as passagens aéreas e a hospedagem.

Além dos pacotes de viagem no modelo *voucher*, a empresa investiu em pacotes de viagens para feriados e datas especiais. Este modelo é conhecido como pacote de data fechada, onde o cliente compra o produto já sabendo a data de utilização do serviço, a comunicação com cliente é totalmente *online*. O cliente recebe em seu email a confirmação da viagem assim como as passagens aéreas e *vouchers* de hospedagem, traslados e passeios.

Os pacotes de viagem ofertados possuem diversos serviços opcionais agregados, como aluguel de carro para o período da viagem, seguro viagem para viagens internacionais, traslados, cancelamento grátis, ingressos para parques de diversão, entre outros. Esse produto é o carro chefe das tradicionais agências de viagem *offline* e seu principal diferencial em relação ao mercado *online* é a capacidade de customização do produto. Os pacotes de viagem internacionais no modelo de *voucher* (onde não há definição de datas de viagem antes da compra) chegaram a representar 60% das vendas. A percepção do Hotel Urbano é que seu público é estimulado por preço.

O Hotel Urbano também oferece pacotes para eventos, geralmente exclusivos, como *Rock In Rio Vegas*, *Paradise Weekend* ou *UFC*, incluindo todo o aparato necessário para o cliente usufruir do evento – hospedagem, passagens aéreas e traslados.

O cliente também pode comprar pacotes de cruzeiros. Os pacotes de cruzeiros marítimos possuem uma limitação de quantidade de opções quando comparado aos pacotes de viagens internacionais ou hospedagem nacional, por isso sua comoditização é natural. Este tipo de pacote apenas compõem o portfólio das agências, não possuindo uma participação considerável nas vendas. Na maioria dos casos, o público que compra este tipo de pacote na internet já conhece o produto em função de viagem previamente realizada, vindo ao *site* do Hotel Urbano apenas para encontrar o menor preço. Isso ocorre porque há pouca diferenciação entre os pacotes oferecidos pelas agências de viagem *online* e *offline*, de acordo com o diretor comercial da empresa.

No período de janeiro de 2015 à março de 2015, o Hotel Urbano realizou pesquisas em suas lojas físicas com o objetivo de entender as dificuldades dos clientes na realização de suas compras. Uma das grandes dificuldades descobertas na pesquisa sobre a venda de seus pacotes, é a falta de uma clara comunicação dos benefícios do pacote ao cliente. Esta falta de comunicação ocorre por dois motivos:

- utilização de uma linguagem de comunicação própria de uma agência de viagem offline. Essa comunicação não funciona em um ambiente onde não existe a presença de um agente de viagens para explicar os termos técnicos e sanar eventuais dúvidas no sítio.
- a maioria dos clientes do Hotel Urbano está realizando sua primeira viagem, por isso a falta de conhecimento dos procedimentos necessários para chegar ao destino. A dificuldade de compreender a maioria das dúvidas deste público leva a uma comunicação pouco explicativa.

O segundo problema identificado é o responsável pelo elevado número de ligações para o serviço de atendimento ao cliente nos momentos pré e pós compra dos pacotes. Em geral, as dúvidas são em relação ao agendamento da viagem ou aos valores cobrados e os serviços prestados. Segundo a diretora de operações Roberta Antunes, a comunicação tem sido um dos principais obstáculos do crescimento do Hotel Urbano, que hoje estuda novas formas de comunicação com as equipes de marketing e produto.

No início da operação, o Hotel Urbano funcionava apenas como um *marketplace* para os pacotes de hospedagem, anunciando e vendendo o pacote, deixando toda a operação de pós venda com os hotéis: marcação da viagem, pedidos especiais e *upselling*¹⁰ de serviços. Neste mesmo modelo, foram vendidos os pacotes de viagens internacionais, em que agências de viagem offline realizam toda a operação do pós-venda, como emissão dos bilhetes aéreos, aluguel de carro, hospedagem e *upselling* de serviços.

Atualmente a empresa possui um departamento interno para operação dos pacotes vendidos e atendimento ao consumidor para realização de *upselling*. Segundo a diretora de operações, o modelo de *marketplace*¹¹ precisa ser revisto, pois apesar de facilitar a operação da empresa, perde-se o contato com o cliente, além das reclamações destes junto às operadoras, que afetam a percepção da imagem do Hotel Urbano com seu público-alvo.

Desta forma, assim como no caso dos pacotes no modelo voucher, o principal diferencial na compra de pacotes de viagem através de uma agência de viagens online é o preço. Como os custos de operação são menores, há uma capacidade maior em oferecer preços mais competitivos.

¹⁰Upselling: incluir novos produtos na cesta do cliente

¹¹Ambiente para realização da venda de produtos ou serviços

4.3.1.2. Hotelaria

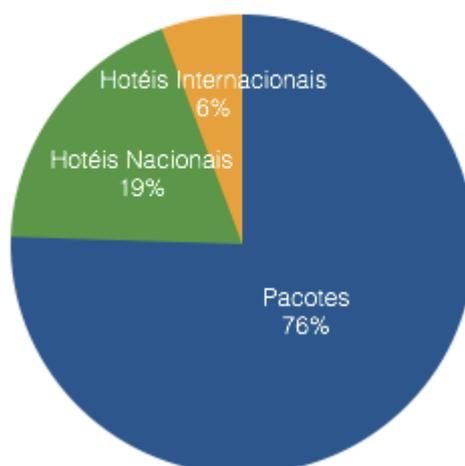
Continuando o plano de expansão da empresa, o diretor comercial iniciou a implementação de uma estratégia de venda de serviços de hospedagem. O serviço de hospedagem consiste na venda de diárias de hotel, neste modelo, o usuário procura opções de hotel para um determinado destino e pode escolher entre uma seleção de hotéis e tarifas em um período selecionado.

Para operacionalizar este novo produto, o Hotel Urbano montou um time comercial para aquisição do estoque dos hotéis nacionais e construção de um estoque próprio. Para a operação internacional, a empresa realizou uma parceria com a Booking.com, que é responsável pelo fornecimento deste estoque e comissiona o Hotel Urbano com um percentual das vendas realizadas.

Os pacotes de viagem do Hotel Urbano são os principais geradores de receita, representando 75% das vendas (Gráfico 4), sendo este total dividido entre os modelos de viagens internacionais e hospedagem, enquanto o segmento de hotelaria representa apenas 25% das vendas. Ainda de acordo com seu fundador, João Mendes, a empresa optou por não vender passagens aéreas devido às baixas margens e da dominação do mercado pela concorrente Decolar.com.

Gráfico 4: Percentual de Faturamento dos produtos do Hotel Urbano

Percentual de Faturamento dos produtos do HotelUrbano



Fonte: Produção própria

Apesar de não ser um produto, o parcelamento das viagens foi outro diferencial do Hotel Urbano em relação às demais agências de viagens online. A empresa é a pioneira na venda parcelada. Este benefício, entretanto, já foi incorporado pela maioria dos competidores.

Ao longo de quatro anos de existência o Hotel Urbano conseguiu montar um portfólio extenso de produtos para atender as necessidades dos clientes ao viajar – o transporte e a hospedagem. Por isso, seu foco para os próximos anos é aumentar sua receita com a venda de serviços agregados à viagem, como passeios, ingressos e outros.

4.3.2. Desafios

Em 2016, o principal desafio do HU é ganhar competitividade em um mercado de produtos comoditizados e guiado pela estratégia de menor preço. Outro desafio importante é dobrar a capacidade de faturamento minimizando o aumento dos custos operacionais. Além destes, alguns dos objetivos de negócios levantados através das entrevistas com os diretores da empresa no médio e longo prazo são:

- Estabelecer uma melhor comunicação entre os departamentos da companhia;
- Aumentar o *customer lifetime value*¹², através de um melhor atendimento ao consumidor, melhor conveniência e satisfação;
- Melhorar a eficiência da operação e reduzir seus custos;
- Recrutar os melhores engenheiros de software para melhorar a qualidade e reduzir o tempo de desenvolvimento dos novos sistemas e funcionalidades para nossos clientes;
- Melhorar a percepção das pessoas com relação à marca, deixando claro que se trata de uma agência de viagens online com um portfólio completo de produtos e serviços
- Melhorar o planejamento de demanda e *forecasting* pela área de estratégia competitiva;
- Definir os indicadores para acompanhamento dos resultados da empresa.

¹² É um indicador utilizado pela área de marketing para indicar o possível lucro gerado pelo cliente no futuro

4.4. Competências do Hotel Urbano

Segundo a teoria de visão baseada em recursos (VBR) (WENERFELT, 1984), as empresas devem conhecer suas capacidades e competências para encontrar a melhor forma de competir em um determinado mercado. Além disso, a análise proposta pela teoria permite identificar quais competências devem ser desenvolvidas. Para desenvolver vantagens competitivas no VBR, quatro fatores devem ser avaliados: a criação de competência única, a manutenção da competência, a dificuldade de imitação e a oportunidade (HAX e WILDE, 2001).

O Hotel Urbano foi capaz de desenvolver competências que permitiram um crescimento acima das outras empresas do setor, independentemente do tamanho, e obter um faturamento de aproximadamente 500 milhões de reais no terceiro ano de existência.

A principal competência desenvolvida no início da empresa foi a capacidade de geração de demanda pelo departamento de marketing, como observado pelo fundador João Mendes. Segundo publicação no Content Marketing Institute (2014), a geração de demanda consiste na prática de atrair consumidores a analisar produtos ou serviços de uma empresa através do marketing e, conseqüentemente, esta audiência tende a adquirir o produto ou serviço.

De acordo com a diretora de operações e ex-diretora de marketing Roberta Antunes, a estratégia de geração de demanda é perfeita para os pacotes que possuem um apelo grande junto ao público devido aos preços baixos. Contudo, esta estratégia não pode ser aplicada ao modelo de venda de diárias de hotéis que possui uma estratégia de *demand driven*.

A estratégia de *demand driven* consiste em possuir um estoque necessário apenas para suprir a demanda, ou seja, a contratação de hotéis para venda de diárias só é feita para os destinos que possuem bastante procura.

Segundo o fundador João Mendes, a estratégia de marketing só obteve o sucesso esperado pela competência de coletar, analisar e desenvolver planos de ação para atração de usuários e, conseqüentemente, geração de vendas.

Atualmente, apesar de contar com mais de 600 funcionários, o Hotel Urbano manteve a essência de uma pequena empresa, onde a burocracia entre os departamentos é quase inexistente. A hierarquia organizacional bastante horizontalizada permite que a empresa teste as direções estratégicas necessárias em um ambiente bastante volátil como a internet, de acordo com o João Mendes.

No último ano a empresa entendeu que outra vantagem competitiva necessária para seu desenvolvimento era a melhoria no processo de contratação e capacitação de seus funcionários. O departamento de tecnologia desenvolveu um processo de contratação rigoroso, dividido em cinco etapas, isso permitiu a contratação das melhores pessoas na área independentemente da região do país onde vivem, de acordo com o diretor de tecnologia. “A empresa ainda investe em seus funcionários, com treinamento e participação em conferências, tudo isto para ter um time digno do Vale do Silício”, afirma o diretor de tecnologia da empresa Demetrius Rappel.

O mercado de hotelaria no Brasil é extremamente fragmentado quando comparado ao mercado europeu e americano, onde noventa por cento é dominado por grandes cadeias de hotelaria. Tal cenário dificulta a contratação de parceiros, aponta o diretor comercial da empresa. De acordo com ele, o Hotel Urbano foi capaz de criar uma relação única com seus parceiros e hoje detém um estoque que além de cobrir os principais destinos turísticos do país possui parceiros em locais turísticos do interior, onde há uma demanda reprimida.

4.5. Segmentação dos clientes

A primeira etapa do Modelo Delta é definir o cliente alvo da empresa. Sendo assim, em 2015 foi realizada uma pesquisa de campo organizada pelo departamento de marketing do Hotel Urbano em conjunto com a empresa Umanitá Pesquisa e Consultoria. Concluiu-se que o perfil de cliente do Hotel Urbano é o de classe B, de acordo com os critérios de classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), focando em viajantes solteiros de 25 a 34 anos e famílias com pais de 28 a 40 anos, com um ou dois filhos. Estes consumidores encaram os serviços prestados pelo Hotel Urbano como uma oportunidade de sair da rotina, esquecer os problemas e se aproximar da família. A Tabela 2 sumaria os segmentos descritos.

Os entrevistados citaram como principais fatores para compra: uma boa oportunidade para viajar ou possibilidade de parcelamento da viagem (custo mais acessível), os serviços oferecidos no pacote se adequarem às necessidades ou serem exatamente o que estavam buscando (serviço se enquadra na necessidade do cliente).

Além disso, foram realizadas entrevistas com fornecedores, clientes, complementadores e dados do sistema da empresa para entender o perfil de compra dos clientes, respondendo às seguintes perguntas: quantidade de compras por ano, ticket médio, local de origem da compra e destino da viagem. Nota-se que a maioria dos clientes do Hotel Urbano é marinho de primeira viagem quando se trata de destino internacional e que já viajaram anteriormente através do Hotel Urbano para um destino nacional, observa a diretora de operações Roberta Antunes.

Outra observação importante é que grande parte das vendas de pacotes são para pousadas que estão no mesmo estado de origem da compra, o que significa uma viagem de final de semana apenas para relaxar, comprovando o resultado da pesquisa qualitativa. Atualmente, o principal foco do Hotel Urbano é o mercado nacional, mas busca crescimento no mercado latino-americano.

Neste capítulo entendemos o ambiente onde o Hotel Urbano está inserido e quais seus desafios e objetivos para os próximos anos. Soma-se a isso, o conhecimento das capacidades desenvolvidas nos últimos três anos e qual o seu público alvo. Somente de posse dessas informações é possível aplicar o Modelo Delta de forma coerente, o que será realizado no próximo capítulo.

Tabela 2: Segmentação dos clientes: informações sobre a pesquisa realizada

Faixa etária dos clientes	Solteiros de 25 a 34 anos
	Casais de 28 a 40 com filhos
Perfil do cliente	Primeira viagem internacional
Destinos preferidos	Viagens próximas a residência: praias e resorts

Fonte: Elaboração própria

5 Aplicando o Modelo Delta

Neste capítulo será descrita a aplicação do Modelo Delta no Hotel Urbano. Começando pela definição do triângulo estratégico baseado nas competências do Hotel Urbano e no segmento de clientes que deseja atender. O passo seguinte é a definição da missão da empresa a partir do posicionamento estratégico escolhido. O processo adaptativo, abordado neste capítulo, é o responsável pelo posicionamento estratégico em ações a serem executadas.

Além disso, será necessário definir métricas para o acompanhamento dos resultados obtidos e constante validação da estratégia proposta.

5.1. O triângulo

“O triângulo é o ponto de partida para a formulação estratégica, porque ajuda a considerar decisões críticas para o posicionamento da empresa” (HAX e WILDE, 2001). O Hotel Urbano tem seguido a estratégia de melhor produto percebido para sua linha de produtos. Assim como todos os concorrentes, o Hotel Urbano se posiciona como uma empresa de produtos de baixo custo, decorrente da alta comoditização dos produtos vendidos pelas agências de viagem *online* e *offline*. Por isso, a maioria dessas empresas possui estratégias comerciais e de marketing de captação compulsiva (Salvado, 2009), ou seja, realização de campanhas de marketing para atração de novos clientes sem a preocupação com o seu *lifetime value*.

Segundo a diretora de operações do Hotel Urbano, Roberta Antunes, os clientes são atraídos pelas promoções e baixos preços:

“Ele é atraído pela possibilidade de viajar por um preço que cabe no bolso, além de ter a vantagem de parcelar a viagem. Outro ponto positivo é que ao comprar a viagem conosco ele não precisa pagar IOF nas viagens internacionais, conhecendo todos os custos da viagem de antemão”. (Roberta Antunes, 2015).

O pacote de viagem no modelo *voucher* do Hotel Urbano representou uma ruptura no mercado, pois possibilitou que um grande grupo de consumidores pudesse viajar, por oferecer preços baixos e gerar uma economia de escala na reserva de hotéis e passagens aéreas. Para obter economia de escala nos pacotes de viagem com destino internacional, o *site* oferece, em sua maioria, destinos mais procurados por brasileiros na hora de viajar, como Orlando e Las Vegas por exemplo, operando voos fretados, onde apenas a agência de viagem pode realizar a comercialização.

Para os pacotes de hospedagem com destino nacional, o Hotel Urbano vende o *voucher* de viagem para seus clientes, permitindo aos hotéis – em conjunto com os clientes – a marcação da data para execução do serviço. Neste caso, os hotéis conseguem vender uma grande parte do estoque, que não seria vendida mesmo com preços atraentes. O *voucher* é uma excelente ferramenta de venda para o hoteleiro, pois não deixa claro para o cliente seus custos, dificultando a percepção de valor do mesmo.

Desta forma o hotel consegue uma alta taxa de ocupação na alta e baixa temporada. Em alguns casos, os estoques de baixa temporada são muito superiores ao estoque de alta temporada, por isso sua ocupação é essencial para manutenção do negócio.

A hotelaria é outro serviço onde não há formação de capital social, ou seja, não há motivos fortes para, no longo prazo, um cliente se manter conectado a um hotel específico. Ainda que fosse o caso, todas as agências de viagem oferecem o mesmo produto com as mesmas características, ou seja, para as agências a venda de diárias de hotel é um *commodity*. Por esses dois motivos, o produto de venda de diárias de hotel segue uma estratégia de eficiência operacional, tanto na captação de estoque como nos investimentos de marketing na internet.

O pacote de viagem é o único segmento de produto do Hotel Urbano em que pode ocorrer uma diferenciação. Em sua maioria, os pacotes de viagem são compostos por itens, como hospedagem, aéreo, traslados, seguro viagem, aluguel de carro ou tipo de refeição *all inclusive*¹³ que dificulta a comparação de preços pelo usuário e permite obter margens de lucro maiores na sua operação. As agências de viagem offline operam em sua maioria pacotes de viagem customizados para o cliente, isso acontece devido à proximidade e conhecimento das necessidades do consumidor.

¹³ inclusão de todas as refeições no pacote do cliente: café da manhã, almoço e jantar

Em concordância com os desafios da empresa para os próximos anos e a ideia de reduzir os custos de transação entre fornecedores e clientes, caminha-se para uma estratégia de solução total para os consumidores (Figura 6).

Figura 6: Posicionamento Estratégico do Hotel Urbano



Fonte: Produção própria

A preocupação da empresa é atuar em todos os pontos da experiência de viagem, o que significa atuar nas etapas pré, durante e pós-viagem do cliente. Atuando como único fornecedor da viagem e oferecendo diversos produtos, desde hospedagem, aluguel de carros, até opções de restaurantes, ingressos e traslados de forma integrada. O objetivo do Hotel Urbano é estar tão próximo do consumidor quanto uma agência de viagem offline, afirma Roberta Antunes, diretora de operações da empresa. Reter um cliente é entre cinco e quinze vezes mais barato do que conseguir um novo, por isso, saber aplicar estratégias de retenção e fidelização que consigam manter e desenvolver os clientes rentáveis e fiéis, deve ser uma das prioridades de qualquer gestor das agências de viagens (SALVADO, 2009). Segundo Hax e Wilde (2001), é importante oferecer um conjunto completo de produtos e serviços para os clientes, de forma a atender todas as suas necessidades.

O Hotel Urbano está redirecionando seus esforços para implementar uma estratégia com solução total no cliente. Para isso, a empresa precisa analisar de forma diferente todos os seus processos internos. A empresa deve concentrar seus esforços na combinação da cadeia de produção e seus consumidores, em detrimento à administrar a linha de produção de forma independente, buscando apenas otimizar as eficiências internas (HAX e WILDE, 2001). O Hotel

Urbano deve concentrar seus esforços em desenvolver estratégias e métricas para conhecer seu consumidor – coleta de dados de navegação nos diversos pontos de contato com o cliente, entendimento dos padrões de navegação utilizando técnicas de CRM¹⁴, sistemas de BigData¹⁵ e personalização de conteúdo através dos canais de divulgação.

Além da necessidade de redefinir a experiência do usuário no sítio, deve-se ofertar uma linha de produtos e serviços que atenda todas as necessidades do cliente durante a viagem. Os diretores da empresa acreditam que redesenhar a experiência do *site* é fundamental para que o Hotel Urbano não passe a ser identificado exclusivamente como um *site* de descontos. A fidelização ou lealdade do cliente deve ser um direcionamento para a empresa. Não é fácil detectar e valorizar o nível de lealdade dos clientes, mas é fundamental para poder gerir corretamente e de forma distinta os clientes fiéis e clientes que buscam apenas uma boa oportunidade (SALVADO, 2009). Os investimentos em tecnologia para a segmentação do marketing serão fundamentais para o aumento do faturamento, acredita Roberta Antunes.

A Tabela 3 exibe o contraste da mudança de estratégia de melhor produto para solução total no consumidor.

¹⁴CRM – ContentRelationship Management: forma de gerir o relacionamento com os clientes atuais e futuros

¹⁵Termo utilizado para sistemas que manipulam um grande volume de informações

Tabela 3: As dimensões do Modelo Delta melhor produto e solução total para o consumidor

Posição Competitiva	Melhor produto	Solução total para consumidor
Estratégia	Foco no produto, na indústria e seus competidores (Tipologia de Porter).	Foco na empresa, consumidores e fornecedores.
Benchmarking	Análise dos competidores de mercado.	Análise do perfil dos consumidores.
Proposta de valor para o cliente	Foco no produto: economia de escala.	As ofertas são baseadas na necessidade do cliente
Oferta de produtos	Produtos padronizados com o mercado.	Produtos customizados para a necessidade do cliente.
Importância da cadeia de produção	Redução do custo de produção através da eficiência interna.	A cadeia de produção deve atender às necessidades do cliente.
Canais de distribuição	Investimento em todos os canais de distribuição sem diferenciação.	Campanhas de marketing segmentadas para os clientes. Foco no <i>email marketing</i> e <i>push notification</i> .
Impacto na marca	Orientada à qualidade do produto.	Orientada à satisfação do consumidor.
Foco em inovação	Como permitir o acesso do produto a todos os segmentos de consumidores.	Inovação do produto através da personalização para o usuário.
Papel de tecnologia	Suporte aos departamentos de marketing e comercial, foco nos processos internos.	Criação de sistemas capazes de ofertar ao cliente um produto que atenda às suas necessidades.
Grau de ligação com o consumidor	Pequeno, pois depende exclusivamente das características do produto.	Alto, devido ao constante aprendizado e customização do produto para os clientes.

Fonte: Elaboração própria

As agências de viagem são um elemento essencial para a promoção, distribuição e captação de clientes, é o intermediário visível na cadeia de distribuição, vendendo o transporte, o alojamento, as excursões e outras atividades turísticas diretamente ao público, sendo os varejistas das indústrias de viagens, levando o produto turístico ao consumidor (SALVADO, 2009).

Mas, além disso, atuam como operadores de turismo, criando pacotes baseados nas necessidades do cliente. Estes pacotes, apesar das altas margens, precisam de uma alocação de capital elevada para sua operação e, neste caso, o Hotel Urbano executaria uma estratégia de aprisionamento no sistema. Para isso, o Hotel Urbano precisaria realizar parcerias com as agências de viagem offline para que estas ofertassem seus produtos na plataforma de vendas da empresa.

Esta possibilidade foi descartada, pois o Hotel Urbano perderia o contato com o cliente, o controle da operação da viagem ficaria por conta do parceiro e qualquer falha na operação prejudicaria a imagem do Hotel Urbano, pois a empresa foi responsável pela venda do pacote para o cliente. Além disso, o comprometimento dos parceiros pode ser baixo, visto que sua imagem com o consumidor final não seria prejudicada.

É importante destacar os movimentos dos principais concorrentes do Hotel Urbano. Percebe-se uma movimentação das principais agências de viagens *offline* para entrar e conquistar parte do mercado *online*, através de aquisições de pequenas agências de viagem *online*. Como a aquisição da Submarino viagens, por uma das maiores agências de viagem *offline* do país.

Além disso, as agências *offline* realizam investimentos contínuos no domínio da cadeia de valor através de integrações verticais para trás e na distribuição do produto para agências de viagens independentes. As agências de viagens offline apresentam um modelo estratégico de melhor produto, investindo constantemente na melhoria de sua cadeia de valor para se diferenciar em uma solução de baixo custo para os clientes.

Já as agências de viagens *online* ainda não realizaram os mesmos investimentos na cadeia de valor, as principais concorrentes no mercado *online* são estrangeiras com pouco mais de dez anos de atuação no mercado brasileiro, possuindo graus de dependência elevada dos operadores de turismo para o fornecimento de produtos e serviços turísticos. As agências online, incluindo o Hotel Urbano, dedicam-se a controlar o principal ponto da cadeia de valor, que é a relação com o cliente final (TSENG e PILLER, 2003). As agências de viagem *online* concorrentes do Hotel Urbano têm investido muito no relacionamento com o cliente, apostando em serviços que facilitem a compra e segurança na prestação do serviço.

Com a mudança no direcionamento estratégico do Hotel Urbano, a empresa deve repensar seus processos e indicadores para atingir seus objetivos. Começando pela missão da empresa, os diretores são os responsáveis por realizar a comunicação para as demais áreas de forma *top down* (HAX e WILDE, 2001).

5.2. A missão

A definição da missão é necessária e parte do processo de planejamento da empresa de acordo com Keller (1983). Outros autores apontam que determinar a missão é expressar a visão da companhia para o futuro (CARRUTHERS e LOTT, 1981; MARTIN, 1985). No *Modelo Delta*, a missão deve descrever verbalmente os desafios implícitos da empresa baseada na visão estratégica adotada (HAX e WILDE 2001). A missão deve incluir duas decisões chaves da empresa: o escopo de atuação, que determina onde ela vai competir, e o desenvolvimento das competências de negócio, que define quais recursos e capacidade a empresa precisará para ser bem sucedida (HAX e WILDE 2001).

A seleção da opção estratégica baseada no *triângulo do Modelo Delta* é fundamental para definição da missão. Ao adotar uma estratégia de solução total para os consumidores, a empresa define como parte crítica a integração entre a cadeia produtiva e os consumidores. Dessa forma, a missão da empresa deve deixar clara essa estratégia.

A declaração de missão do Hotel Urbano baseada na estratégia de melhor produto é:

Promover de forma sustentável o desenvolvimento econômico e social através do turismo, quebrando a barreira da sazonalidade e promovendo a troca de conhecimento entre culturas através de experiências reais adquiridas em viagens.

Proporcionar aos viajantes o melhor preço, para que viajar passe a ser visto como uma necessidade que deve ser incorporada ao cotidiano.

Com o objetivo de passar de uma estratégia de melhor produto para uma estratégia de solução total para o consumidor foi elaborada uma nova missão:

Proporcionar aos viajantes as melhores oportunidades de viagem baseada no seu desejo, para que viajar passe a ser visto como uma necessidade que deve ser incorporada ao cotidiano. Desenvolvendo tecnologias que facilitem o cliente a escolher e obter o melhor serviço.

Promovendo assim o desenvolvimento sustentável econômico e social através do turismo quebrando a barreira da sazonalidade e promovendo a troca de conhecimento entre culturas através de experiências reais adquiridas em viagens.

Há elementos que precisam ser enfatizados nesta nova declaração de missão:

- Deixar claro que o foco será proporcionar ao viajante as melhores opções de viagem, ou seja, a cadeia produtiva deverá estar integrada aos consumidores para oferecer o produto customizado que este deseja.
- Direcionar as competências que o Hotel Urbano deverá possuir para atingir este objetivo. Competências na área de tecnologia para desenvolvimento dos sistemas e na área do comercial para contratação dos serviços e produtos que irão compor a cesta do consumidor.

Apenas a definição da missão da empresa não é capaz de identificar as tarefas-chaves que a organização deve realizar e quais executivos serão os responsáveis por sua execução. Por isso, a declaração da missão deve ser expandida para uma agenda estratégica (HAX e WILDE 2001).

5.3.

A agenda estratégica

A construção da agenda estratégica foi realizada com base nos resultados da segmentação de mercado (posicionamento), o *triângulo* do *Modelo Delta* (estratégia escolhida), além de entrevistas com diretores e fundadores para compreender os desafios da empresa e os caminhos propostos. A agenda estratégica é responsável por capturar as diretrizes que incorporam a estratégia escolhida e é baseada nos desafios para os próximos anos. De acordo com o *Modelo Delta*, a agenda estratégica é dividida em quatro componentes: diretrizes estratégicas, estrutura organizacional, processos adaptativos e métricas de performance. A Tabela 4 define os desafios da empresa para os próximos anos, as diretrizes estratégicas derivadas a partir de tais desafios, uma descrição de cada diretriz e os objetivos operacionais, ou seja, quais serão as métricas que devem ser avaliadas para descobrir se o resultado está sendo obtido. Além das diretrizes estratégicas é importante analisar a estrutura organizacional, os processos adaptativos e os indicadores de performance.

Tabela 4: Diretrizes estratégicas - Agenda de Negócios

Desafios	Diretriz Estratégica	Descrição	Objetivos Operacionais
Estabelecer uma melhor comunicação entre os departamentos da companhia	Reuniões de status das áreas	Reuniões entre os gerentes dos departamentos de tecnologia, marketing, comercial, atendimento e financeiro para alinhar o que foi feito há 15 dias atrás e o que será feito nos próximos 15 dias.	Efetiva comunicação entre os departamentos. Aumentar o engajamento e colaboração das áreas. Diminuição dos custos operacionais para execução dos projetos. Tempo de Implementação
	Reunião de status da diretoria	Reuniões entre os diretores dos departamentos de tecnologia, marketing, comercial e financeiro para alinhamento estratégico e correções de processo. Sendo executada a cada 30 dias.	Comunicação entre os departamentos. Otimização de alocação de recursos. Tempo de implementação. Acompanhamento do planejamento estratégico. Controle da execução da estratégia.

	Trabalhar na retenção dos clientes atuais	Desenvolver ações com usuários para oferecer produtos relacionados ao produto adquirido na última venda	Aumentar o <i>customer share</i>
	Trabalhar na recaptura dos clientes que não compram a mais de um ano	Definir ações para comunicação com usuários que não compram a mais de um ano	Aumentar o <i>customershare</i> . Número de visitas ao sítio. Investimento no consumidor. Benefícios do consumidor
Aumentar o <i>customer lifetime value</i> , através de melhores atendimento ao consumidor, conveniência e satisfação	Desenvolver novas funcionalidades no <i>site</i> para facilitar o atendimento ao cliente	Novas funcionalidades no <i>site</i> para o usuário realizar tarefas no modelo self-service e ter um contato via chat online	Cancelamento online. Benefícios do consumidor. Faq com 90% das dúvidas levantadas no <i>callcenter</i> respondidas. Ferramenta de chat online rodando em quatro meses.
	Monitoração dos consumidores	Realização de pesquisa de satisfação do cliente no pós compra e da prestação de serviço.	Aumento da quantidade de avaliações dos usuários. Pesquisa de mercado. Volume de vendas. Taxa de conversão.
	Trabalhar com clientes chaves para garantir satisfação total do consumidor	Segmentar os clientes do Hotel Urbano para determinar o principal grupo de compradores da empresa e oferecer-lhes as melhores condições	Definir os grupos de usuários. Definir as ações a serem executadas. Aumento do ticket médio Volume de vendas.

	Entender fatores que afetam os custos e aquisição dos clientes	Entender os custos dos canais de aquisição dos clientes e quais fatores podem ser controlados para diminuição destes custos	Custo de aquisição do cliente. Número de novos consumidores ano <i>Market Share</i> .
	Especializar o atendimento ao cliente: conhecimento do produto vendido e atendimento de dúvidas e problemas	Melhorar o atendimento ao cliente com treinamentos constantes da equipe de atendimento no vertical dos produtos e nas melhores formas de atender o cliente	Grau de satisfação do cliente com o atendimento. Número de <i>up-sells</i> realizados no atendimento ao cliente. Grau de satisfação do usuário com a resposta obtida para o problema.
	Avaliação dos processos	Analisar e identificar os processos da cadeia produtiva, <i>inputs</i> : pessoas e tarefas necessárias para produção do <i>output</i>	Identificar todos os custos associados em cada processo
Melhorar a eficiência da operação e reduzir seus custos	Reterosmelhorestalentos	Desenvolver políticas para retenção dos melhores funcionários através de premiações, bônus e melhores condições de trabalho do mercado	Diminuição da rotatividade de funcionários. Aumento da quantidade de indicações de novos funcionários por funcionários antigos.
	Melhora dos processos	Implementar as alterações nos processos da empresa com objetivo de melhora operacional	Redução do custo da operação. Redução do tempo de execução da operação. Redução do trabalho manual.

Recrutar os melhores engenheiros de software para melhorar o time do <i>market</i> dos novos sistemas e funcionalidades para nossos clientes	Criar processo de contratação de engenheiros de sistema	Montagem de equipe multidisciplinar com pessoas do departamento de RH e Tecnologia que serão responsáveis pelo processo de contratação dos engenheiros. Este contará com etapas de entrevista com RH e tecnologia, desenvolvimento de desafio técnico, dia de integração com a equipe do Hotel Urbano para definir a contratação	Redução no tempo de preenchimento das vagas. Número de recrutadores. Tempo de implementação.
	Avaliação dos funcionários	Programa de avaliação dos funcionários para identificar <i>gaps</i> no conhecimento, e ajudando no planejamento dos treinamentos.	Programa de avaliação dos funcionários. Definição dos treinamentos a serem realizados. Política de remuneração. Tempo de implementação.
Melhorar a percepção das pessoas com relação à marca, deixando claro que somos uma agência de viagens online e não um <i>site</i> de compras coletivas	Criar um time de branding	Equipe responsável por estabelecer campanhas de reposicionamento da marca	Tempo de implementação. Tamanho da equipe.
	Definir estratégia de comunicação	Estabelecer os canais e critérios de comunicação com o cliente	Pesquisa de mercado. Propostas por trimestre.
Melhorar o planejamento de demanda e <i>forecasting</i> pela área de estratégia competitiva	Desenvolver um sistema de análise das vendas dos produtos	Software para analisar a quantidade de produtos vendidos e a expectativa de venda dos produtos em estoque	Tempo de implementação. Tamanho da equipe.
	Analisar as vendas dos produtos	Analisar os produtos vendidos, a quantidade em estoque o custo unitário, preço de venda e a demanda para os próximos meses	Número de fornecedores Custo unitário. Custo unitário relativo em relação a concorrência. Valor de venda do produto

Definir as métricas para acompanhamento dos resultados da empresa

Fonte: Elaboração própria

Condução dos processo de avaliação dos KPIs de cada área

Criação de uma equipe para avaliar os KPIs de cada área e ajudar na avaliação dos resultados da empresa e de cada área de forma individual

Definição dos principais.KPI's¹⁶ da empresa.
Definição dos KPI's de cada área.

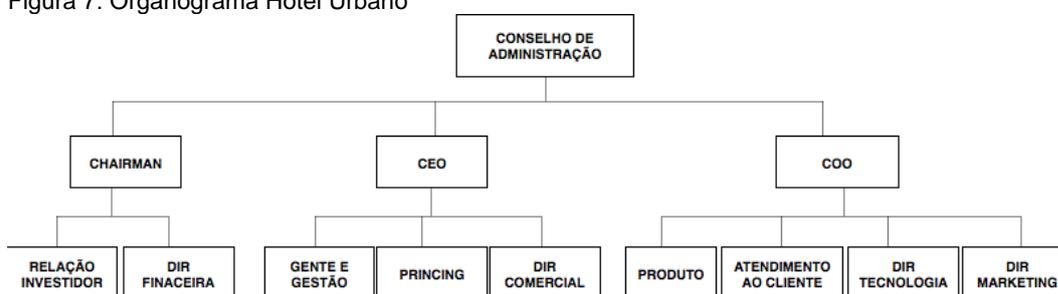
¹⁶ KPI – Key Performance Indicator, são as métricas de negócio utilizadas para avaliar o sucesso dos resultados de uma organização

Infer-se da Tabela 4 a necessidade da empresa concentrar esforços na retenção do usuário, melhoria da comunicação, avaliação e contratação de profissionais de tecnologia especializados, e introdução e acompanhamento de indicadores de performance.

5.3.1. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é fundamental para definir quais unidades serão responsáveis pela execução dos impulsos estratégicos. A Figura 7 exibe o organograma da empresa.

Figura 7: Organograma Hotel Urbano



Fonte: Hotel Urbano (2015)

5.4. Processo adaptativo

O processo é um conjunto de atividades que cruzam todas as unidades da empresa e são definidos de acordo com as entradas e saídas de cada etapa. Os processos ajudam a empresa a definir as tarefas necessárias para a realização da agenda estratégica, além disso, devem ser flexíveis o suficiente para responder às mudanças do ambiente (HAX e WILDE, 2001). Os processos podem ser classificados de acordo com as características dos Processos Adaptativos definidos no Modelo Delta: Inovação, Foco no Cliente e Eficácia Operacional. A ideia dos processos adaptativos é alinhar os processos da empresa à sua missão, ou seja, alinhar a execução com a estratégia e tornar os processos flexíveis para responder às mudanças do ambiente.

A Eficiência Operacional usualmente atende pela capacidade de entregar o produto ou serviço para o cliente com os menores custos operacionais possíveis. Já ao adotar uma estratégia de Foco no Cliente, a eficiência operacional deve responder pelas iniciativas de maximizar as receitas geradas pelo cliente e não apenas focar em custos de operação

Os processos com Foco no Cliente são os responsáveis por atrair, satisfazer e reter o consumidor. O foco das vendas é o cliente, obter o maior *customer share* é o objetivo da estratégia de Foco no Cliente, enquanto a solução de Melhor Produto possui uma abordagem de marketing de massa, marketshare, ou seja, obter a maior quantidade de clientes possíveis. Por isso, a lucratividade é medida de acordo com a receita gerada pelo consumidor. A estratégia de Solução Total para Cliente é uma alternativa para mercados onde o custo de aquisição e retenção é elevado. Neste caso, a empresa deve investir nas linhas de produtos para aumentar a lucratividade gerada pelo cliente.

Os processos de Inovação são os responsáveis pela preservação da viabilidade do negócio com a constante renovação da linha de produtos. Todo processo de inovação deve pensar em como solucionar o problema do cliente, por isso deve se preocupar em aumentar o valor percebido pelo consumidor, ajudar na criação de uma linha de produtos e estar presente em todo o ciclo de vida da necessidade em questão. Os processos que possuem um aspecto inteiramente gerencial são identificados como Modelo de Negócio.

A Tabela 5 demonstra uma agenda estratégica de acordo com a proposta do Modelo Delta. A primeira coluna define as diretrizes estratégicas geradas a partir dos desafios para os próximos anos, alinhadas com a estratégia adotada pela empresa. As próximas colunas identificam as unidades organizacionais que serão responsáveis pela execução da diretriz estratégica. As unidades organizacionais são definidas de acordo com o organograma da empresa. O objetivo é demonstrar os responsáveis pela execução da diretriz, representados pelo número um e quais unidades são encarregadas pelo suporte durante a execução, representados pelo número dois.

“A maioria das diretrizes não pode ser executada por apenas uma unidade” (HAX e WILDE, 2001). Desta forma, deve-se classificar de acordo com o processo adaptativo correspondente - Eficiência Operacional, Inovação, Foco no Cliente. Quando a natureza da diretriz é relacionada a uma atividade de negócio com elevado nível subjetivo, é classificada como de Negócio.

A última coluna define as métricas de performance que deverão ser monitoradas na execução das diretrizes, e estão diretamente relacionadas com as tarefas a serem executadas.

Tabela 5: Agenda Estratégica do Hotel Urbano

Impulsos Estratégicos	Unidades de Negócio										Processos Adaptativos	Métricas de performance
	CEO	COO	DIR COM	PRIC	RH	PROD	ATEND CLIEN	DIR TEC	DIR MKT	DIR FIN		
Reuniões de status das áreas		2	2	0	0	0	0	2	2	2	Negócio	Efetiva comunicação entre os departamentos. Aumentar o engajamento e colaboração das áreas. Diminuição dos custos operacionais para execução dos projetos. Tempo de Implementação.
Reunião de status diretoria	1	0	1					1	1	1	Negócio	Comunicação entre os departamentos. Otimização de alocação de recursos. Tempo de implementação. Acompanhamento do planejamento estratégico. Controle da execução da estratégia.
Trabalhar na retenção dos clientes atuais						0*	2	2	0		Foco no Cliente	Lucratividade do usuário.

0 - representa o líder da execução da estratégia
 1 - representa o responsável pela formulação e implementação
 2 - representa as áreas responsáveis pelo suporte

* 0 - representa o líder da execução da estratégia
 1 - representa o responsável pela formulação e implementação
 2 - representa as áreas responsáveis pelo suporte

Impulsos Estratégicos	Unidades de Negócio										Processos Adaptativos	Métricas de performance	
	CEO	COO	DIR COM	PRIC	RH	PROD	ATEND CLIEN	DIR TEC	DIR MKT	DIR FIN			
Trabalhar na recaptura dos clientes que não compram a mais de um ano						1	2	2	0			Foco no Cliente	Lucratividade do usuário. Número de visitas ao sítio. Investimento no consumidor. Benefícios do consumidor.
Desenvolver novas funcionalidades no <i>site</i> para facilitar o atendimento ao cliente						0	1	0	2			Foco no Cliente	Cancelamento online. Benefícios do consumidor Faq com 90% das dúvidas levantadas no <i>callcenter</i> respondidas. Ferramenta de chat online rodando em quarto meses.
Monitoramentodos consumidores	2	2		2		1	1	2	0			Foco no Cliente	Aumento da quantidade de avaliações dos usuários. Pesquisa de mercado. Volume de transações. Taxa de conversão.
Trabalhar com clientes chaves para garantir satisfação total do consumidor				2		1			0			Foco no Cliente	Definir os grupos de usuários. Definir as ações a serem executadas. Aumento do ticket médio. Volume de vendas.
Entender fatores que afetam os custos e aquisição dos clientes			2*	1		0	2	2	0			Eficiência Operacional	Custo de aquisição do cliente. Número de novos consumidores ano. Tamanho no mercado.

*0 - representa o líder da execução da estratégia

1 - representa o responsável pela formulação e implementação

2 - representa as áreas responsáveis pelo suporte

Impulsos Estratégicos	Unidades de Negócio										Processos Adaptativos	Métricas de performance
	CEO	COO	DIR COM	PRIC	RH	PROD	ATEND CLIEN	DIR TEC	DIR MKT	DIR FIN		
Especializar o atendimento ao cliente: conhecimento do produto vendido e atendimento de dúvidas e problemas			2	2	1	2	0		1		Foco no Cliente	Grau de satisfação do cliente com o atendimento. Número de <i>up-sells</i> realizados no atendimento ao cliente.
Avaliação dos processos	1	0	2		2			2	2	2	Eficiência Operacional	Identificar todos os custos associados em cada processo
Reterosmelhorestalentos	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	Eficiência Operacional	Diminuição da rotatividade de funcionários. Quantidade de indicações de novos funcionários por funcionários antigos.
Melhora dos processos		0	1	1		1		1	1	1	Eficiência Operacional	Redução do custo da operação. Redução do tempo de execução da operação. Redução do trabalho manual.
Criar processo de contratação de engenheiros de sistema		2*			0			0			Inovação	Redução no tempo de preenchimento das vagas. Número de recrutadores. Tempo de implementação.
Avaliação dos funcionários			2	2	0	2	2	2	2	2	Eficiência Operacional	Avaliação dos funcionários. Definição dos treinamentos a serem realizados. Política de remuneração.

** 0 - representa o líder da execução da estratégia
 1 - representa o responsável pela formulação e implementação
 2 - representa as áreas responsáveis pelo suporte

Impulsos Estratégicos	Unidades de Negócio										Processos Adaptativos	Métricas de performance	
	CEO	COO	DIR COM	PRIC	RH	PROD	ATEND CLIEN	DIR TEC	DIR MKT	DIR FIN			
													Tempo de implementação.
Criar um time de branding	0				2		2		1			Foco no Cliente	Tempo de implementação. Tamanho da equipe.
Definir estratégia de comunicação	0						2		1	2		Foco no Cliente	Pesquisa de mercado. Propostas por trimestre.
Desenvolver um sistema de análise das vendas dos produtos		1		0		2		0	2	2		Inovação	Tempo de implementação. Tamanho da equipe.
Analisar as vendas dos produtos		2	1	0					2	2		Eficiência Operacional	Número de fornecedores. Custo unitário. Custo unitário relativo em relação a concorrência. Valor de venda do produto.
Avaliação dos <i>KPIs</i> ¹⁷ de cada área	0*	0	2	2	2	2	2	2	2	2		Eficiência Operacional	Definição dos principais <i>KPI's</i> da empresa. Definição dos <i>KPI's</i> de cada área. ¹⁸

Fonte: Elaboração própria

¹⁷KPI – Key performance indicator, são as métricas de negócio utilizadas para avaliar o sucesso dos resultados de uma organização

** 0 - representa o líder da execução da estratégia
1 - representa o responsável pela formulação e implementação
2 - representa as áreas responsáveis pelo suporte

Pode-se concluir pela tabela 5 que existem sete diretrizes com foco em Eficiência Operacional, oito com foco no Cliente e uma com foco em Inovação. Tal resultado está em acordo com a decisão estratégica de Solução Total no Consumidor e a necessidade de melhorar a performance da empresa que ainda possui uma estrutura de custo elevado

5.4.1. Métricas

A agenda estratégica de negócios define as primeiras métricas a serem utilizadas no Modelo Delta, correspondendo à primeira hierarquia de métricas (HAX e WILDE 2001). Elas devem ser utilizadas na agenda estratégica para destacar as responsabilidades individuais pela execução de cada diretriz estratégica, conforme demonstrado na tabela 5. Além das métricas diretamente relacionadas à execução de cada diretriz, existe a necessidade de definir as métricas diretamente relacionadas à função de cada processo adaptativo com o objetivo de manter uma relação forte e que suporte a execução da estratégia de negócios escolhida.

5.5. Processo adaptativo e métricas granulares: refinando a agenda

Após a definição da agenda estratégica de negócios, alinhada com a missão da empresa, é importante alinhar as diretrizes estratégicas com o processo adaptativo. Esse alinhamento é o responsável por identificar as responsabilidades pela execução das diretrizes e melhor detalhar os processos e tarefas. A tabela 6 identifica na primeira coluna os processos adaptativos e seus objetivos na empresa, a segunda coluna identifica os processos e tarefas que deverão ser efetuados, a terceira exibe uma descrição, a quarta identifica o setor e área responsável e a quinta exibe as métricas que deverão ser avaliadas para garantir a sinergia com a estratégia definida.

Tabela 6: Processo adaptativo e seus indicadores

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
Foco no Consumidor: Atrair, satisfazer e reter os clientes com um portfólio de serviços turísticos completo para cada destino. Proporcionando um aumento no ticket médio e redução nos custos de aquisição	Novos produtos turísticos	Captação, pela equipe do comercial, de novos produtos turísticos relacionados aos principais destinos, como ingressos para as principais atrações turísticas	Aquisição (comercial)	- %de cobertura das principais atrações turísticas dos principais destinos
	Criação de novos pacotes de viagem	Montagem pela equipe de produtos/marketing e comercial de novos pacotes e serviços para os consumidores. Baseado no comportamento de compra do usuário	Ofertas (marketing)	- volume de vendas - ticket médio - % de novos clientes adquiridos
	Publicidade dos produtos	Divulgação dos novos produtos segmentados para os clientes para diminuição dos custos de aquisição pela equipe de promoções	Promoções (marketing)	- % de clientes adquiridos - volume de vendas - número de visitas
	Adequação dos canais de comunicação com o cliente	Segmentar os usuários em grupos e definir os melhores canais de comunicação para atingi-los. O modelo de atribuição deverá ser construído pela equipe de tecnologia, marketing e produto para facilitar esta tarefa	Aquisição (marketing)	-% dos clientes que recompram - volume de vendas - ticket médio
	Desenvolvimento de um sistema de recomendação de produtos para clientes	Desenvolver um sistema para recomendar aos clientes do Hotel Urbano baseado na navegação e nos produtos adquiridos pela equipe de tecnologia	Marketing (TI)	- tempo do usuário no produto -% recompra dos usuários
	Desenvolvimento de um sistema de marcação da navegação durante o processo de compra	Desenvolver um sistema próprio para armazenar a navegação do usuário no <i>site</i> e entender seu comportamento de compra	Marketing (TI)	- tempo do usuário no produto -% recompra dos usuários

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
	Campanhas publicitárias online e offline para fortalecimento da marca	Campanhas de divulgação da marca nos principais portais, canais como youtube, mídias sociais. E no segmento offline com anúncios em revistas.	Branding (marketing)	- notoriedade da marca - número de visitas no sítio - % de clientes adquiridos
	Criação de uma equipe de branding	Criar uma equipe responsável pela divulgação da marca nos diversos canais de comunicação. Com um foco especial nas mídias sociais. Esta equipe estará em contato direto com a equipe de promoções do marketing e de atendimento ao consumidor para entender o impacto da marca na vida das pessoas, saber o que ela representa e definir ações a serem efetuadas	Marketing	- tempo de implementação
	Treinamento das equipes	O RH em conjunto com os gestores de atendimento ao consumidor deverão estabelecer treinamentos mensais de reciclagem da equipe de atendimento ao cliente. Com o objetivo de deixá-los aptos para vender ou solucionar qualquer dúvida em relação aos produtos do Hotel Urbano	Treinamentos (RH)	- % de reclamações dos clientes - quantidade de treinamentos ano
	Melhora contínua na experiência de compra do sítio	A equipe de UserExperience irá monitorar e redesenhar partes do <i>site</i> que estejam ocasionando confusão no usuário durante o momento de compra. Utilizando os dados do sistema de medição de navegação.	UX (Produto)	- redução da quantidade de passos para compra - volume de desistência de compra em cada etapa do processo menor que a média do mercado

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
	Criação de promoções para grupo de usuários específicos	A equipe de promoções, produto e comercial deverão promover produtos para usuários que possuem o desejo de comprar determinada viagem. Este processo será possível apenas com os dados obtidos através do sistema de navegação do usuário	Promoções (marketing)	- % de recompra dos usuários - volume de vendas - taxa de conversão - numero de visitas
	Criação de um programa de lealdade	Criar um programa de lealdade para os clientes do Hotel Urbano, para facilitar a identificação dos melhores clientes pelas equipes de atendimento, marketing e branding. Facilitando o contato e a compradestesclientes	Produto	- % de recompra dos usuario - volume de vendas - %percentual de reclamações
	Criação do segmento VIP	A equipe de Marketing deverá definir o segmento de cliente VIP e como eles serão classificados como tal. Com o objetivo da equipe de promoções poder realizar promoções específicas para este grupo	Promoções (marketing)	- % de recompra dos usuarios - ticket médio deste segmento
	Envio de comunicação personalizada	Equipe de promoções enviará uma comunicação periódica e personalizada para o cliente alertando sobre sua última compra com eventuais produtos para realização de um <i>upsell</i> , ou recomendação de um destino novo para viagem	Promoções (marketing)	- ticket médio - taxa de conversão - volume de vendas - número de visitas
	Criação de um calendário de comunicação com o cliente	Definir um calendário de comunicação com o cliente para diminuir a quantidade de informação e ser mais assertivo na proposta de promoções, a equipe de marketing de promoções é a responsável	Promoções (marketing)	- número de visitas - ticket médio - % de usuários que recompram

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
	Pesquisa de marketing	A equipe de branding deverá organizar pesquisas de marketing com os consumidores para entender as necessidades do cliente e quais produtos devem ser criados ou descontinuados	Branding (marketing)	-% de reclamações - notoriedade da marca
	Pesquisa sobre o atendimento ao consumidor	Pesquisa para entender como está o atendimento ao cliente e satisfação com o produto adquirido	Excelência (atendimento ao consumidor)	-% de reclamações - % de recompra no site - tempo de atendimento
	Criação do chat online	Equipe de chat para ajudar no atendimento online, com o objetivo de reduzir a quantidade de ligações no <i>call center</i> e o tempo de espera	Atendimento ao consumidor	- tempo de espera - tempo de atendimento

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
Eficiência Operacional: Aumentar as receitas geradas por cada cliente além de reduzir custos na cadeia produtiva. A cadeia produtiva nasce na aquisição do produto pelo Hotel Urbano e encerra seu ciclo na finalização de venda do serviço	Identificar os canais de aquisição do cliente	A equipe de marketing deverá explorar os benefícios de cada canal de aquisição do cliente	Aquisição (marketing)	- quantidade de canais
	Identificar os custos por canal de aquisição	A equipe de marketing deverá determinar o custo de aquisição do cliente por cada canal de aquisição	Aquisição (marketing)	- custo de aquisição do canal - % de retorno do canal
	Qualificar os canais de aquisição	A equipe de marketing deverá determinar os melhores canais para atingir os segmentos de clientes propostos	Aquisição (marketing)	- volume de vendas - ticket médio
	Identificar os processos do Hotel Urbano relacionados com a experiência do usuário	A equipe de processo deverá ajudar a mapear todos os processos relacionados com a etapa de compra do usuário, desde a aquisição do produto do comercial até a ativação do serviço	Processos (COO)	- tempo de implementação
	Avaliar os custos gerados por cada etapa dos processos	Os gestores de cada área em conjunto com a área de processos deverão identificar os custos de cada etapa dos processos para avaliação do <i>stakeholder</i> e ajudar a definir a melhor estratégia para redução de custo	Processos (COO)	-% dos processos avaliados - identificação dos custos
	Implementação das melhorias de processo	Cada gestor, com a ajuda da área de processos, deverá implementar as melhorias nos processos para reduzir custos e contar com o suporte da equipe de processos	Processos (COO)	- tempo de implementação -% de redução de custos

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
	Identificação dos melhores profissionais da empresa através de avaliações	O RH deverá monitorar os melhores funcionários da empresa como o objetivo de premia-los e mantê-los na empresa	Desenvolvimento (RH)	- tempo do usuário no produto - % recompra dos usuários
	Promover os funcionários de acordo com a performance	RH e gestores deverão avaliar os funcionários de acordo com requisitos técnicos definidos pelos gestores e comportamentais definidos pelo RH	Desenvolvimento (RH)	- tempo de execução das tarefas - independência na execução das tarefas
	Premiar os funcionários pelas indicações	O RH deverá premiar os funcionários de acordo com as indicações para empresa	Desenvolvimento (RH)	- número de indicações - tempo de permanência na empresa
	Definir os treinamentos a serem realizados semestralmente	O RH deverá definir com os gestores de cada área os treinamentos a serem realizados durante o semestre com o objetivo de melhorar a eficiência operacional	Treinamento (RH)	- quantidade de treinamentos - qualidade do treinamento
	Criar política de remuneração	A equipe de RH deverá definir uma política de remuneração para os funcionários da empresa de acordo com os resultados das avaliações	Remuneração (RH)	- tempo de implementação
	Analisar os custos por fornecedor	A equipe de pricing deverá determinar as possíveis reduções de custos com determinado fornecedor, com o suporte do representante comercial para ajudar na negociação	Aquisição (comercial)	- % de redução de custos - prazo para pagamento

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
	Analisar opções de fornecedores	O comercial deverá analisar os diversos fornecedores disponíveis para determinado produto. Lembrando que alguns produtos só possuem um fornecedor, e compras em escala serão as responsáveis por redução de custos	Aquisição (comercial)	- % de redução de custos - quantidade de fornecedores
	Analisar preço da concorrência	A equipe de prancing deverá analisar os produtos da concorrência, os diferenciais e preços	Prancing	- % de produtos similares - % de produtos únicos - % de produtos com melhor preço
	Definir preço de venda dos produtos	A equipe de prancing organiza os preços de produto de acordo com custo, preço de venda dos concorrentes e benefícios dados ao usuário	Prancing	- margem operacional - margem bruta
	Criar equipe de processos	O COO deverá fomentar a criação de uma equipe de processos para ajudar a avaliar os processos da empresa que necessitam de melhorias	COO	- tempo de implementação - qualidade da equipe
	Definir as métricas de processo de cada área	O COO deverá fomentar a criação da equipe de métricas para avaliar as métricas granulares para medição e alinhamento dos resultados com a estratégia adotada pela empresa	COO	- tempo de implementação - % de equipes com KPI's definidos

Processo Adaptativo	Processo/Tarefa	Descrição	Equipe responsável	Métricas
Inovação: Criação de mecanismos que viabilizem a identificação das necessidades do cliente para criação de novos produtos e manutenção das vendas	Desenvolvimento de um sistema de recomendação de produtos para clientes	Desenvolver um sistema para recomendar aos clientes do Hotel Urbano baseado na navegação e nos produtos adquiridos pela equipe de tecnologia	Marketing (TI)	- tempo do usuário no produto -% recompra dos usuários
	Desenvolvimento de um sistema de traqueamento da navegação do usuário durante o processo de compra	Desenvolver um sistema próprio para traquear a navegação do usuário	Marketing (TI)	- tempo do usuário no produto -% recompra dos usuários
	Desenvolvimento de sistema de comparação de preço	A equipe de TI deverá desenvolver um sistema de comparação de preço com a concorrência	Pricing (TI)	- % do estoque coberto
	Identificação de talentos nas faculdades	A equipe de tecnologia e RH deverão realizar parcerias com as universidades para ajudar na captação de novos talentos	Recrutamento (RH)	- número de novos contratados - qualidade de cada contratado
	Procura de talentos no mercado de trabalho	A equipe de RH deverá procurar no mercado de trabalho engenheiros que atendam à qualificação especificada pela área de tecnologia	Recrutamento (RH)	- número de novos contratados - qualidade de cada contratado
	Criação de um processo de avaliação de candidatos	A equipe de tecnologia deverá criar um procedimento de avaliação de candidatos para área de engenharia	Desenvolvimento (RH)	- tempo de implementação
	Criação de equipe de recrutamento	O RH deverá criar uma célula de recrutamento dentro da área de Tecnologia para facilitar a contratação de novos engenheiros	Recrutamento (RH)	- tempo de implementação

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir pela Tabela 6 que as tarefas relacionadas ao Foco no Consumidor estão relacionadas a aquisição de produtos, relacionamento e marketing para atender os clientes, enquanto as tarefas de Eficiência Operacional estão relacionadas a performance financeira da empresa e as tarefas de Inovação estão associadas a área de tecnologia da empresa.

5.6. Métricas granulares

Uma estratégia de sucesso geralmente depende de um grupo de pessoas criativas e inspiradas que estão no comando da sua geração. Contudo, uma brilhante execução depende dos objetivos e do detalhamento dos indicadores que permitirão o acompanhamento da execução estratégia pela empresa (HAX e WILDE 2001).

A maioria das métricas utilizadas pelas empresas refletem apenas a média dos indicadores que permeiam o negócio. As métricas, acabam indicando a performance da empresa, não identificando os reais problemas, o que favorece um planejamento baseado em opiniões, ao invés de indicadores (HAX e WILDE, 2010). Neste contexto, as métricas granulares surgem com o objetivo de explicar as variabilidades no negócio e como elas afetam a performance e os principais indicadores da empresa.

O Hotel Urbano optou por uma estratégia de Solução Total para o Consumidor, sendo assim, os principais indicadores devem estar relacionados à lucratividade do consumidor, que é obtida através da variedade de produtos e serviços, de acordo com a proposta do Modelo Delta. Com base nesta afirmação, o principal foco do Hotel Urbano deve ser o aumento da lucratividade por usuário, ou seja, aumento do ticket médio sem alterar custos fixos, enquanto o aumento das margens dos produtos ficaria em um segundo plano.

As métricas granulares sozinhas não explicam a situação da empresa, tornando-se importante criar um ambiente de testes de hipóteses e aprendizado (HAX e WILDE 2001), ou seja, feedback dos resultados. De acordo com o Modelo Delta cada área possui seu grupo de indicadores granulares que devem ser acompanhados, conforme os seguintes passos:

- Selecionar e validar constantemente os indicadores de performance;
- Analisar as variabilidades, segmentando e isolando as variáveis;
- Explicar a variabilidade, identificando os fatores que contribuem para o fenômeno, além de correlacioná-lo com outros indicadores;
- Aprender com a variabilidade, entender as causas e efeitos;

- Aplicar as medidas necessárias para correção: o que precisa ser feito, como será executado.

Cada área da empresa deverá identificar seus indicadores granulares com base nos indicadores levantados na Agenda Estratégica e no Processo Adaptativo. A Tabela 7 exhibe a relação das métricas com as dimensões, representadas pelos produtos e destinos e os indicadores granulares sujeitos à variação. Os indicadores financeiros, mesmo estando relacionados à geração de valor econômico, devem ser evitados, pois retratam a performance passada da empresa e não refletem em nada sua preparação para os desafios futuros a serem enfrentados (HAX e WILDE 2001).

Um exemplo da necessidade das métricas granulares no Hotel Urbano é observada nos canais de aquisição. Atualmente, parte do estoque é anunciada em ferramentas de pesquisa de viagens, conhecidas como *meta searches*, tais como TripAdvisor, Kayak, Google HPA. Ao acompanhar o rendimento dos canais de distribuição de marketing, de forma geral perdem-se informações importantes sobre perfil de compra dos usuários, a possibilidade de analisar futuras compras e quais tipos de produtos deve-se ofertar para este público.

Neste capítulo foi construída uma estratégia baseada no Modelo Delta para o Hotel Urbano, abordando todas as fases de seu desenvolvimento e as informações fornecidas pela empresa. É importante ressaltar que a dinâmica da economia de rede pode tornar qualquer planejamento obsoleto em menos de seis meses, por isso a cultura de testes e *feedback* constantes é necessária para o refinamento da estratégia da empresa.

Tabela 1: Métricas Granulares do Hotel Urbano

Indicadores de Performance	Dimensões			indicadores de variação
	Produto	Destino	Canais	
Lucratividade do usuário	Hotéis			<ul style="list-style-type: none"> - Custo de aquisição - Nível de serviço (Atendimento) - Tempo de recompra - Ticket médio do usuário
	Pacotes Nacionais	Internacionais	Desktop	<ul style="list-style-type: none"> - Canais de marketing responsáveis pela aquisição do cliente - Canal de marketing responsável pela venda
Número de Visitas	Pacotes Internacionais			<ul style="list-style-type: none"> - Visitas por divulgador de Marketing (Email, Metaseachs, e etc) - Conversão página
		Nacionais	Mobile	
Benefícios do consumidor	Passeios			<ul style="list-style-type: none"> - Parcelamento - Percentual de desconto (Promoções) - Preço - Quantidade de concorrentes que possuem o produto
		Regionais	Mobile Apps	
Cancelamento Online	Ingressos			<ul style="list-style-type: none"> - Política de Cancelamento - Tipo de pagamento - Tempo após a compra
	Eventos			

Indicadores de Performance	Dimensões			indicadores de variação
	Produto	Destino	Canais	
Volume de transações				<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade - Capilaridade - Preço - ROI - Antecedência da compra - Antecedência da marcação da viagem
Taxa de conversão				<ul style="list-style-type: none"> - Investimento nos canais de marketing - Faturamento Topline - Preço
Ticket médio				<ul style="list-style-type: none"> - Ticket médio por grupo de segmentos do usuário

Indicadores de Performance	Dimensões			indicadores de variação
	Produto	Destino	Canais	
Grau de satisfação do cliente com o atendimento				<ul style="list-style-type: none"> - Nível de serviço (Atendimento) - % de clientes atendidos em em até 20s - Nível de Serviço (Email) - % de Emails respondidos em até 24h - NPS¹⁹ - SLA²⁰ de Atendimento - % de solicitações resolvidas em até 72h - Retenção em Créditos Nível 1 - Retenção no FAQ²¹
Quantidade de canais de aquisição				<ul style="list-style-type: none"> - Valor do investimento - Valor das vendas geradas - Ticket médio por canal de aquisição - Margem dos produtos vendidos por canal de aquisição - Custo por clique - Custo de aquisição - Novos usuários cadastrados
Custo de aquisição do cliente				<ul style="list-style-type: none"> - Custo através de mídias digitais - Custo de mídias online

¹⁹NPS, Net Promoted Score é utilizado para medir o grau de satisfação do cliente

²⁰SLA, Service Level Agreement, tempo máximo determinado para resolução de um problema

²¹FAQ, Frequently Asked Questions, lista das perguntas mais realizadas pelos clientes na central de atendimento ao consumidor

Indicadores de Performance	Dimensões			indicadores de variação
	Produto	Destino	Canais	

Avaliação dos funcionários

- Avaliação dos superiores
- Avaliação dos pares
- Nível de Especialização

Fonte: Elaboração própria

6 Conclusões e limitações

O Modelo Delta afirma que a estratégia da empresa deve ser baseada nas métricas disponíveis para análise, mas ressalta que sua formulação estratégica deve levar em consideração a mudança contínua no mercado e suas incertezas. As métricas granulares ajudam a criar um processo de experimentação e *feedback* constante que geram novos testes e contribuem na diminuição das incertezas do mercado. Em uma economia de rede não é a empresa mais sólida e com recursos que obtém sucesso, mas aquela que é capaz de alterar sua estratégia baseada nas mudanças dos hábitos dos consumidores.

O Hotel Urbano possui uma cultura organizacional focada em ação imediata, o que acaba consumindo boa parte do tempo dos seus gestores, limitando assim o foco no negócio da empresa, o que pode gerar uma sensação de falta de direção estratégica. A empresa ainda não atingiu o *break-even*, por isso a definição estratégica é necessária para ajustar os processos e buscar sua eficiência.

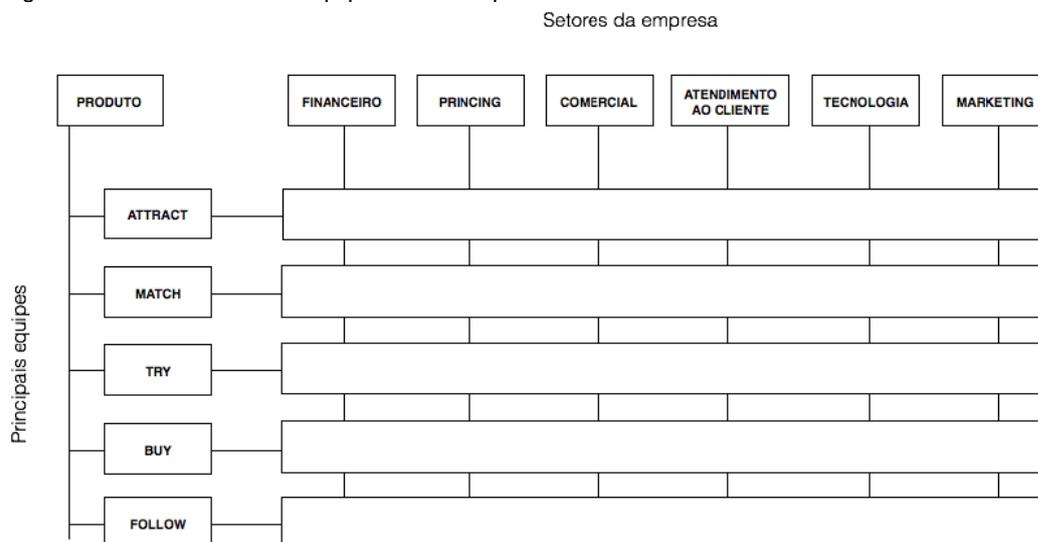
A proposta estratégica elaborada é uma visão para os próximos dois anos, e a Solução Total para o Consumidor apresenta uma oportunidade de geração de novas receitas e redução dos investimentos em campanhas de marketing, possibilitando o *break-even*. A estratégia de Solução Total para o Consumidor reforça a necessidade da verticalização da cadeia produtiva, ou seja, atuação em etapas que hoje são realizadas por outros agentes.

Entre as principais limitações deste estudo está a falta de comparativo com os resultados de outras empresas na implantação e mensuração de resultados utilizando o Modelo Delta. Além disso, este estudo não cobre os resultados obtidos com sua tentativa de implementação. Após a primeira tentativa de implementação do Modelo Delta, a empresa percebeu que sua estrutura organizacional não facilitava a experimentação e o *feedback*. Ficando claro que a estrutura baseada na divisão de setores e com grande nível hierárquico dificultava a livre circulação de informações pela empresa, a definição e acompanhamento das métricas.

Por isso, uma nova estrutura foi elaborada (Figura 8), criando-se pequenas unidades funcionais, ou seja, pequenos *clusters* com ao menos uma pessoa de cada setor da empresa, reduzindo o nível hierárquico da empresa. Apesar dos benefícios encontrados na nova estrutura – onde foram criados times multidisciplinares para a execução e acompanhamento dos resultados –, um problema desta estrutura no longo prazo, abordado pelo autor deste trabalho, é a possível competição entre os *clusters* por seus resultados e a falta de uma visão holística de seus gestores. Neste caso, pode-se exemplificar com as áreas de Attract e Match, que possuem métricas de número de novos usuários e número de compras destes novos usuários. Caso a área de Attract faça atração de um tráfego não interessado em comprar, as métricas da área de Match ficariam prejudicadas.

Contudo, como definido pelo Modelo Delta, o trabalho consiste na experimentação, *feedback*, implementação do *feedback* e nova experimentação. Portanto a adoção do modelo exige uma estrutura capaz de permitir a livre circulação de informação, que incentive a experimentação, o *feedback* constante e principalmente uma cultura voltada para resultados.

Figura 8: Nova estrutura de equipes multidisciplinares



Fonte: Elaboração própria

6.1. Recomendações para empresas

Apesar da impossibilidade de generalização dos resultados de um estudo de caso para toda a população, o Modelo Delta permite que empresas transmitam sua estratégia para todos os níveis organizacionais e acompanhem a sua execução. Para implementação do Modelo Delta, este estudo faz algumas recomendações:

- A implementação do Modelo Delta deve ser liderada pelos principais executivos da empresa, pois é a única forma de criar uma direção estratégica clara, que deve ser refletida na missão. Posteriormente, deve ser comunicada para os diversos funcionários de maneira gradual, garantindo que a interdependência entre as áreas fique clara em todos os níveis;
- As empresas precisam implementar uma cultura de experimentação, onde o erro não seja punido e o aprendizado recompensado;
- As empresas devem organizar seus indicadores e trabalhar constantemente para medi-los de forma correta, evitando, assim, indicadores que levem os gestores a tomar decisões baseadas em opiniões. Além disso, os indicadores devem estar alinhados com os departamentos e equipes da empresa;
- Empresas com organogramas horizontalizados reduzem a dificuldade de comunicação da estratégia e simplificam o acompanhamento dos indicadores de desempenho. Além disso, facilitam a implementação da cultura de experimentação e feedback.

6.2. Campos para futura pesquisa

Existem algumas possibilidades de extensão deste estudo:

- Desenvolver outros estudos sobre a aplicação do Modelo Delta em empresas de outros setores.
- Continuar o estudo sobre o caso do Hotel Urbano e analisar os resultados obtidos após a aplicação do Modelo Delta.
- Comparação entre empresas que utilizaram o Modelo Delta, principalmente em relação à formulação estratégica e à criação dos indicadores para sua análise.

7

Referências bibliográficas

Administradores.com. **Economizar é principal motivador de compras online no Brasil, aponta pesquisa.** Brasil, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/economizar-e-principal-motivador-de-compras-online-no-brasil-aponta-pesquisa/96100/>>. Acesso em: 08 de agosto de 2015

AMADEUS. **Business Travel.** UK, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/1PLQbOD>>. Acesso em: 20 de julho de 2015.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Integração Vertical. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** ed. 3, São Paulo: Pearson, 2010

BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, Ontario, 2008.

BRAZTOA. **Anuário Braztoa 2015 revela faturamento de quase 12 bilhões entre as operadoras de turismo.** BRASIL, 2015. Disponível em: <<http://braztoa.com.br/anuario-braztoa-2015-revela-faturamento-de-quase-12-bilhoes-entre-as-operadoras-de-turismo-em-2014/>>. Acesso em: 01 de maio de 2015.

CARRUTHERS, J. K.; LOTT, G. B. Mission review: Foundation for strategic planning. **National Center for Higher Education Management Systems**, Colorado, 1981.

CONTENT MARKETING INSTITUTE. **Why Your Content Marketing Plan Can't Focus on Both Lead and Demand Generation.** EUA, 2014. Disponível em: <<http://contentmarketinginstitute.com/2014/01/content-marketing-plan-focus-lead-demand-generation/>>. Acessado em: 23 de abril de 2015.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches.** EUA: Editora Sage, 2003.

DINIZ, P. **Turismo on-line cresce e força a renovação de agências de viagem.** Folha de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/1182656-turismo-on-line-cresce-e-forca-a-renovacao-de-agencias-de-viagem.shtml>>. Acesso em: 18 de junho de 2015

FIPE. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil - 2010, 2011,** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/1I1XqhR>>. Acessado em: 05 de junho de 2015

FORBES. **30 Prodígios abaixo dos 30.** Brasil, 2014. Disponível em: <<http://www.HotelUrbano.com/imprensa/30-prodigios-abaixo-de-30-por-francois-terzian--revista-forbes/96>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2015.

FORREST RESEARCH. **US Online Retail Forecast, 2012 To 2017**. EUA, 2013. Disponível em: <<https://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/fulltext/-/E-RES93281>>. Acessado em: 05 de junho de 2015

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.

HERNANDEZ, J.; CALDAS, M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE** - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31- 53, 2001.

IBOPE. **Número de pessoas com acesso à internet passa de 100 milhões**. Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-pessoas-com-acesso-a-internet-passa-de-100-milhoes.aspx>>. Acesso em: 05 de julho de 2015.

KAYAK. **KAYAK indica os melhores dias para comprar voos de ida e volta com desconto**. Brasil, 2015. Disponível em: <<https://www.kayak.com.br/news/kayak-indica-os-melhores-dias-para-comprar-voos-de-ida-e-volta-com-desconto/>>. Acessado em: 08/09/2015

KELLER, G. **Academic strategy: The management revolution in american higher education**. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1983.

LEVIN J. **Tiger-Backed Hotel Urbano Sees Startup Turning Profitable in '15**. Bloomberg. EUA, 01 jun 2015, Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-01/tiger-backed-hotel-urbano-sees-startup-turning-profitable-in-15>>. Acesso em: 03 de junho de 2015

_____. **Tiger-Backed Hotel Urbano Gets \$60 Million Priceline Investment**. Bloomberg. EUA, 06 jul 2015, Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-06/tiger-backed-hotel-urbano-gets-60-million-priceline-investment>>. Acesso em: 08 de julho de 2015

MALONE, T.; ROBERT, L. **The Dawn of the E-Lance Economy**, Havard Business Review. EUA, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/09/the-dawn-of-the-e-lance-economy>>. Acessado em: 03 de setembro de 2015

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudos da competitividade do turismo brasileiro: Análise dos determinantes da oferta no setor de turismo**. Brasília, ed.1, 2006. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acessado em: 03 de abril 2015

_____. **Segmentação do turismo e o mercado**, Brasília, ed. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acessado em: 03 de abril de 2015

_____. **Sondagem do Consumidor, Intenção de Viagem**. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/1ONSwK7>>. Acessado em: 05 de setembro de 2015

NERI G. Fundador do Airbnb fala de sua parceria oficial com os Jogos de 2016 no Rio. **Veja**. Rio, 2015. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/o-airbnb-nao-competira-com-os-hoteis-durante-os-jogos-olimpicos-de-2016/>>. Acesso em: 06 de junho de 2015.

OECD. **Startup Latin America: Promoting Innovation in the Region**. Paris: OECD 2013. Disponível em:
<http://www.oecd.org/dev/americas/Eng_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20pocket%20edition.pdf>. Acessado em: 09 de dezembro de 2015

OLIVEIRA J. Fatia de mercado da CVC é a meta de ex-diretor da Alatur. **Valor Econômico**. São Paulo, 2014. Disponível em:
<<http://www.valor.com.br/empresas/3613356/fatia-de-mercado-da-cvc-e-meta-de-ex-diretor-da-alatur>>. Acessado em: 05 de junho de 2015

PANROTAS. **12º Fórum Panrotas**, ed. 1.109, a. 22, 2014. Disponível em:
<<http://bit.ly/1KINyLW>>. Acessado em: 04/04/2015

_____. **Jornal Panrotas**, a. 22, ed. 1.100, p. 14, 2014. Disponível em:
<<http://bit.ly/1d4Zzr7>>. Acessado em: 04 março de 2015

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUVOLLO, J. **Brazilian Vacation Bookings Goliath Hotel Urbano Gets \$20M Third Round Led By IVP**. Techcrunch. EUA, 2013, Disponível em:
<<http://techcrunch.com/2013/08/07/brazilian-vacation-bookings-goliath-Hotel-Urbano-gets-20m-third-round-led-by-ivp/>>. Acessado em: 05 de junho de 2015.

SALVADO, J. **Agências de viagens do futuro: Um arquétipo para Portugal**, Aveiro 2009. Dissertação (Mestrado Gestão e Desenvolvimento em Turismo) - Universidade de Aveiro, 2009.

TSENG, M.; PILLER, F. **The customer centric enterprise: advances in mass customization and personalization**, Berlin: Springer 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 5, p. 171-180, 1984.

WITTLAKE, E. **Online Travel Grows in BRIC Countries, but Habits Differ**. Emarketer, EUA, 2012, Disponível em:
<<http://www.emarketer.com/Article/Online-Travel-Grows-BRIC-Countries-Habits-Differ/1009376>>. Acessado em: 03 de abril de 2015

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods** (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2003.