

SURGIMENTO E BASTIDORES DA MAX MILHAS NO TURISMO

Juarez Velozo*

Resumo: Apaixonado por música, o engenheiro Max Oliveira apostou ao demitir-se de uma multinacional da mineração para empreender. Nesta entrevista exclusiva, o mineiro de sotaque forte celebra a fusão com a ex-concorrente 123Milhas e conta sobre sua trajetória e aprendizados ao longo dos dez anos de empresa. O executivo viajou a São Paulo e encontrou-se com o autor no escritório de sua assessoria de imprensa em junho de 2023 (antes do processo de recuperação judicial da 123Milhas). As falas foram transcritas em sua integralidade e ligeiros ajustes foram feitos para manter a coerência e evitar a sobreposição de ideias. Considerando-se uma empresa de tecnologia dentro do turismo ele fala sobre legado para a área; o equilíbrio entre vida em família e negócios; o término da sociedade empresarial; além sua visão sobre a constante troca de ministros do Turismo no país. A partir desta obra, pesquisadores vindouros poderão avançar em estudos em áreas diversas como a Administração de Empresas, Gestão Empresarial e Turismo; em pesquisas que avaliem os impactos da recuperação judicial da 123Milhas; além do sistema de milhas e pontos no Turismo.

Palavras-Chave: Turismo; passagens aéreas; milhas; entrevista.

THE EMERGENCE AND BACKSTAGE OF MAX MILES IN TOURISM

Abstract: Passionate about music, engineer Max Oliveira took the plunge when he resigned from a multinational mining company to become an entrepreneur. In this exclusive interview, the Minas Gerais native with the strong accent celebrates the merger with former competitor 123Milhas and talks about his career and the lessons he has learned over the ten years he has been with the company. The executive traveled to São Paulo and met the author at his press office in June 2023 (before 123Milhas went into receivership). The speeches have been transcribed in their entirety and slight adjustments have been made to maintain coherence and avoid overlapping ideas. Considering himself a "technology company within tourism", he talks about his legacy in the area; the balance between family life and business; the end of his business partnership; and his view on the constant change of tourism ministers in the country. From this book, future researchers will be able to advance in studies in diverse areas such as Business Administration, Business Management and Tourism; in research that evaluates the impacts of the judicial recovery of 123Milhas; in addition to the miles and points system in Tourism.

Key words: Tourism; interview; tickets; miles.

LA APARICIÓN Y LOS BASTIDORES DE MAX MILES EN EL TURISMO

Resumen: Apasionado por la música, el ingeniero Max Oliveira dio el paso al renunciar a una multinacional minera para convertirse en empresario. En esta entrevista exclusiva, el hombre de Minas Gerais con fuerte acento celebra la fusión con la antigua competidora 123Milhas y habla de su carrera y de las lecciones aprendidas en los diez años que lleva en la empresa. El ejecutivo viajó a São Paulo y se reunió con el autor en su oficina de prensa en junio de 2023 (antes de que 123Milhas entrara en suspensión de pagos). Los discursos se transcribieron íntegramente y se hicieron ligeros ajustes para mantener la coherencia y evitar la superposición de ideas. Considerándose una "empresa de tecnología dentro del turismo", habla sobre su legado en el área; el equilibrio entre la vida familiar y los negocios; el fin de su sociedad empresarial; y su opinión sobre el constante cambio de ministros de turismo en el país. A partir de este libro, futuros investigadores podrán avanzar en estudios en diversas áreas como Administración de Empresas, Gestión Empresarial y Turismo; en investigaciones que evalúen los impactos de la recuperación judicial de 123Milhas; además del sistema de millas y puntos en el Turismo.

Palabras clave: Turismo; entrevista; billetes de avión; millas.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11177153>

HOW TO CITE: Velozo, J. (2024). Surgimento e bastidores da Max Milhas no turismo. *Revista Latino-Americana De Turismo*, 10(Regular). <https://doi.org/10.5281/zenodo.11177153>

Figura 1 – Max Oliveira e o autor durante entrevista.



Fonte: arquivo pessoal do autor (2023).



Licenciada por
Creative Commons
Atribuição Não Comercial /
Sem Derivações/ 4.0 / Internacional

Juarez Velozo [JV] – *O dia-a-dia das empresas e do empreendedorismo encontra-se repleto de adversidades. Para onde você vai, qual sua “rota de fuga” diante das adversidades?*

Max Oliveira [MO] – Normalmente a música. Quando comecei a empreender tinha menos tempo para fazer minhas músicas. Tem uma música que lancei, chamada “Lágrimas”, ela surgiu em um dia comigo muito estressado, trabalhando num sábado, eu fiz uma compra [de passagem] na Max Milhas e a volta eu comprei em pela companhia aérea. A Max Milhas entregou a passagem mais rápido do que a companhia aérea. [...] Eu falei “O que a gente construiu!” e por algum motivo, ao invés de eu ficar feliz, [...] comecei a chorar do nada, em casa sozinho. E aí escrevi e saiu a música. Quando você escreve fala sobre o problema, [...] te dá mais conforto, parece que você destina para algum lugar.

* Mestrando em Turismo na Escola de Artes, Ciências e Humanidades (USP), especialista em Gestão de Pessoas (SENAC), turismólogo (UNIBERO). CV: <http://lattes.cnpq.br/8413083430323600> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3275-0100> [Juarez.velozo@hotmail.com]

Agora uma coisa que eu comecei a fazer mais recentemente, que eu até devia ter feito antes é o esporte. É um lugar onde eu tenho uma habilidade natural. Fui esportista a vida inteira e aí comecei a empreender e parei [...]. Isso fez muita diferença na minha vida: voltar com o esporte nos momentos mais difíceis

JV – Como era o Max na infância?

MO – Eu acho que eu era mais extrovertido sim, era mais bagunceiro da turma, mas um bagunceiro estudioso. Na sala não prestava atenção em nada, ficava jogando papelzinho um no outro, escondendo a mochila um do outro, mas estudava em casa. Sempre gostei de tirar boas notas, de performar bem. Sempre fui mais social mesmo, sempre fui do esporte. Jogava futebol por muito tempo, quando criancinha jogava queimada, *handball*, jogava de tudo o que tinha. Sempre me destacava de certa forma no esporte. Isso atraía mais amigos e trazia esta questão de ser extrovertido.

JV – E qual lado B do Max?

MO – Um lado bem “B” e que me move é a questão da música. Naturalmente eu tenho habilidades corporais, não tanto “sensoriais”, vamos dizer. E eu demorei a começar a ouvir música, minha mãe e meu pai não ouviam música. Aos 12 anos eu ganhei o CD “Dois” do Legião Urbana de aniversário, comecei a ouvir e a gostar da reflexão que a música trazia.

Retomando sobre ser extrovertido: acho que era uma forma de esconder as dores que eu tinha. Parecia muito extrovertido, mas não era. Eu tinha um cenário dentro de casa um pouco difícil: minha mãe não queria ter filhos, me teve aos 18 anos, teve depressão pós-parto, teve um processo de rejeição que na época ninguém sabia o que aquilo era. Então meu pai nunca foi muito conectado, o pai dele também não era. Quando eu tinha 10 anos se divorciaram, mas mesmo quando ele estava em casa ele não era tão conectado. A função dele era “vou trabalhar e levar dinheiro para casa”. Mas minha mãe também não conseguia [se conectar] pois tinha todo este processo de rejeição por não querer ter filhos naquele momento da vida dela. Então eu sempre fui muito extrovertido, foi uma maneira de reagir, ao invés de ir para a tristeza, eu fui para o outro lado, ‘tô aqui no mundo, então vamos embora’. Talvez para esconder as dores que eu tinha ali dentro de casa; e eu saía muito, talvez para não ficar dentro de casa.

Te contei este contexto para voltar em meu lado B: a música me trouxe o processo de reflexão e Legião Urbana tem muito disso. E aos 13 anos, um amigo de infância [...] começou a cantar uma música enquanto andávamos de bicicleta e perguntei que música era aquela, “uma música minha, eu fiz!” e eu disse “pode fazer música?” [...] “então eu quero fazer isso também!” Eu nem sabia o que era música, eu não sabia tocar violão, não sabia o que era uma nota, nunca tinha cantado, mal ouvia música, mas eu comecei a compor mesmo assim. Comecei a escrever os meus problemas, minhas paixões... [...] e tocar violão para musicar minhas próprias letras. Mas eu nunca consegui de fato evoluir na música, eu não estudei... Por que foi importante pra mim? É minha terapia. Então, desde novinho, a música é a minha terapia. Sempre foi um lado B, hoje eu quero me dedicar mais à música.

Eu não sei exatamente o que eu vou fazer: acabei de investir numa banda de um amigo, investi em uma *startup* de música, então eu quero estar nesse ecossistema. Eu quero contribuir com esse ecossistema. Talvez, se eu soubesse cantar, eu teria tentado ser artista.

JV – Você já declarou que a Max Milhas nasceu de uma dor sua: precisava de passagem aérea e o preço alterou, enquanto com milhas não tinha sofrido alteração. Quando foi que você notou que o negócio iria dar certo?

MO – Isso é muito engraçado, Juarez, porque eu não acreditava que ia dar certo. Mas por que fazer sem acreditar? Porque eu gosto de fazer, gosto de executar, gosto de ter ideias e de fazer acontecer.

Então, eu tive esse evento pessoal: fui comprar a passagem ela ficou cara, tinha viajado uma vez com as milhas de um tio meu, então eu sabia que era possível, mas não era especialista. E aí eu comecei a contar para as pessoas e elas acharam legal.

Quando achei meu sócio de tecnologia ele me perguntou “quantas passagens você acha que vai vender?” Eu falei, que se vender uma passagem por dia, eu estarei ajudando uma pessoa a viajar todo dia. Era um *hobbie*, eu ia continuar trabalhando e a noite, fim de semana, eu mexia com o negócio.

Quando eu pedi demissão (trabalhava na Vale) na época, eu ainda não achava que ia dar certo, tanto que pedi demissão e fui fazer MBA fora. Eu comecei a tocar a Max Milhas em paralelo e comecei a gostar. Saí de férias do meu emprego e fiquei focado nela [...] achei legal. Fui mexer no Google *Analytics* (que não sabia o que era) comecei a entender e curti o negócio. E sempre achei que viajar era relevante, então [...] se uma pessoa viajasse para mim era legal. Eu saí e pensei que [...] faria MBA e voltaria com uma grande ideia. Ninguém tinha feito isso no mundo inteiro: no Brasil tinha empresas que trabalhavam com milhas, mas muito diferente.

Era a agência que comprava de pessoas físicas via formulário/ e-mail e vendia pra agência de viagem: não era tecnológico. Era um negócio de baixa escala. Tem a questão da regulamentação: a companhia aérea fala que não pode [vender milhas], [...] na lei pode, então não parecia que o negócio ia virar. O mercado de turismo é muito difícil! Eu não acreditava, só que fui fazendo e curti. Fiquei anos sem acreditar.

Eu quase desisti em 2013, por pensar que não dava escala mesmo. Era muito trabalhoso para emitir dez passagens por dia. Estava há um ano sem ganhar dinheiro [...] e não queria ficar o resto da vida sem ganhar dinheiro. Apreendi muita coisa nesta época. Uma coisa importante a quem está começando a empreender: você tem que se preocupar com a escala do próximo nível, não escala [geral]. Aplica a tática que funciona com aquele momento e relaxa se aquela estratégia não funcionar pra quando você for maior, porque isto você vai ter que descobrir depois. Vendendo dez por dia? Como faço para vender vinte?

Em 2014 eu quase desisti por causa da tecnologia, começou a dar pau, rompi com os sócios, foi superdifícil.

Em 2015 eu quase desisti também. Morava de favor na casa de meu sogro, morávamos todos juntos, rompi com o sócio, peguei minhas coisas e fui embora, foi um divórcio com o sócio [...]. Eu estava no centro de Belo Horizonte e notei que estávamos pagando as contas, o salário de todo mundo, sobrando dinheiro: esse negócio deu certo! Me caiu esta ficha, já tinha quase três anos de empresa. E foi o primeiro ano em que tivemos lucro. Demorou [para chegar este momento] mas este momento chegou.

JV – *Você iniciou empreendendo com sócios e elencou algumas passagens aqui. Que tipo de vantagens e desvantagens pode destacar em relação a ter ou não sócios?*

MO – A grama do vizinho é sempre mais verde: quem tem muitos sócios queria ter menos, quem tem pouco quer mais. Acho superimportante ter sócios complementares, que era nosso caso. [...] um mais operacional, fazia o dia-a-dia, eu era mais estratégico, que olhava e fazia o negócio acontecer como um todo; e [...] um era de tecnologia. [...] Só que é um processo muito difícil, porque na maioria das vezes [...] é difícil ter uma sociedade que vai continuar a mesma para o resto do negócio. Por vários motivos [...] pode ser briga entre os sócios? Pode ser. Mas talvez nem isso, é que uma *startup* cresce muito rápido. O negócio muda muito rápido e nem todo mundo consegue acompanhar. Você tem um funcionário excelente quando entra, passou dois anos, ele não tá dando conta mais, você tem que desligar, não tem o que fazer.

Aconteceu isso com os meus sócios, então eles acabaram tendo que sair. [...] um saiu e continuou sócio, o outro não, saiu mesmo, a gente comprou a parte dele, mas foi bem chato. Eu conversei com outros sócios e vejo que quando dá certo é muito bom! E agora eu estou sentindo isso. A gente fez a fusão recentemente [com a 123Milhas], tem diferenças culturais, tem problemas também. Mas estou gostando muito desse negócio: não é tudo nas minhas costas!

Então eu acho que se formar um time de sócios, não muitos [...] acho que três sócios: tecnologia, um mais operacional e um mais estratégia/comercial, acho que seria uma formação ideal.

Agora, o que eu acho importante ao começar é usar o conceito de *vesting*, onde você vai virando mais sócio ao longo do tempo, mesmo para sócio fundador, por que depois dá um problema. Outra coisa: não faça igualitário, [...] cada um tem que ter um percentual [de participação] que seja justo. Investidores acham ruim se virem alguém tocando e com percentual baixo. E outro ponto é se for sair antes a participação é menor. Já vi situações difíceis neste sentido. Tenha um acordo de rompimento desde o começo!

JV – *Ao te ouvir falar sobre estes acontecimentos, recordo-me sobre o episódio em que sofreram a primeira fraude na emissão de bilhetes. Quais aprendizados ficaram?*

MO – Foi uma fraude de cartão de crédito. Isso foi uma história engraçada. Foi quando eu pedi demissão da Vale, no outro dia peguei meu carro e fui viajar pra Belo Horizonte, eu morava em Vitória. Foi o dia que estava dando o primeiro *boom* de venda de passagens, vendíamos 5, 8 [ao dia] e vendeu trinta/ quarenta no dia.

E meu sócio mandando mensagem comemorando. Eu achei estranho, não havíamos feito nada para aquele aumento. Eu cheguei [em Belo Horizonte] desconfiado (tem gente que chama de pessimismo); os dois sócios comemorando bebendo cerveja... Eu falei “pessoal, vamos ligar para alguns clientes?” e liguei. O telefone não existia, atendia pessoa errada... então foi um *boom* de fraude. Nós tínhamos uma intermediadora de pagamentos que garantia o recebimento se houvesse fraude [...] eu retirei este intermediador, sacamos quase todo o dinheiro que estava lá. Passaram alguns dias chegando as fraudes, em torno de R\$25 mil reais, e o intermediador só cobriria se fossem produtos entregues e passagem aérea não há este comprovante, ou seja, teríamos falido desde o começo. Por sorte saquei antes e discutimos isto com eles.

O que aprendi disto? Primeiro: você está no Brasil, seu primeiro *boom* vai ser fraude, fica esperto. E seja desconfiado no começo. Pode parecer uma coisa e ser outra. Esteja em contato com a operação: como eu peguei? Liguei para o cliente.

JV – *Como você, enquanto CEO, lida com a eventual insatisfação de seus clientes?*

MO – É muito engraçado que a Max Milhas, o nome dela, começou com uma brincadeira, né? Eu morava numa República, tive a ideia, conversei com amigos, juntei o primeiro sócio [...] e o pessoal que morava comigo começou a me zoar, a me chamar de Max Milhas. A empresa não tinha nome, era uma ideia.

Quando eu fui criar a empresa, fomos pensar no nome e os sócios “já pegou, o nome é Max Milhas”, mas eu não queria colocar meu nome. Eu nem tinha pedido demissão, não queria que as pessoas lá ficassem sabendo que eu tenho uma empresa, pra ficar confundindo as coisas. Ia trabalhar de noite e aos fins de semana. “Mas ninguém sabe que Max é de Max, é de Maximizar as suas milhas”, diziam.

Mas quando os clientes começaram a reclamar, eu ficava muito indignado. Não sei se tem a ver com o nome, talvez não, talvez sim. Parecia que não era uma relação com a empresa, era comigo. Era como se eu [pessoalmente] tivesse errado.

Acho que quando alguém reclamava, eu ficava indignado. Eu acho que isto foi passando para as pessoas e achei que tivesse parado com isto, mas recentemente comentando com as pessoas da diretoria de atendimento, citei esta história e me alertaram que siga da mesma maneira [risos].

As vezes chega a reclamação e eu mando “gente aí não dá”, lógico que tem muita reclamação, o volume é grande, mercado complicado, pandemia... Essa minha indignação foi muito forte, acho que passou pro time. Já teve casos de gente chorando ao telefone com o cliente, das pessoas realmente se preocuparem com o cliente de uma forma diferenciada, porque eu acho que eles sentiram isso, sabe? E a gente tem isso muito forte no nosso DNA, sempre com NPS muito alto, Reclame Aqui muito alto, [...] sempre as melhores [avaliações de consumidores], apesar de todos os problemas que acontecem.

É uma operação superdifícil, não é uma operação simples. A gente sempre aprendeu muito com um cliente [...] e nosso crescimento no começo

(antes de termos mais dinheiro) a empresa cresceu pelo boca-a-boca. Você quer crescer seu negócio sem investidor? Você tem que ser um negócio que muda a vida da pessoa. Você não consegue crescer. Crescer como a Max Milhas cresce 300%, 400% ao ano, estes próprios clientes têm que trazer mais clientes.

JV – *Nesta sua trajetória Max, tendo formação em engenharia e não em qualquer área ligada ao Turismo. Sentiu algum preconceito?*

MO – Eu fiz engenharia de produção e me especializei no sistema Link. Eu implementava o sistema da Toyota [...] e o conceito também é muito parecido. Então eu comecei muitas coisas na empresa de agilidade [...], MVP (sem saber que era Produto Mínimo Viável [em inglês]). Eu não sabia o que era *startup*, fui conhecer o que era já tinha um ano e meio de empresa [...], eu vinha de um mundo de empresas tradicionais. Então, minha formação me ajudou muito no desafio. E o fato de eu não conhecer do turismo foi bem interessante porque quando a gente começou a crescer e trouxe pessoas do turismo para dentro, elas falavam que não fazia sentido aquilo, era tudo diferente. Era uma empresa de tecnologia dentro do turismo.

A forma que o mercado considera a passagem, a gente considera outra. O mercado tem o sistema GDS, o nosso é um sistema próprio de pesquisa de voo. É tudo diferente. Alguém de turismo, talvez não conseguiria conceber algo assim. Então por não ser de turismo acredito que me ajudou. Lógico que eu passei alguns apertos, algumas coisas tive de aprender e trazer para dentro de casa. Acho que foi importante ter essa visão *outsider* para criar um negócio tão diferente.

JV – *E vocês estimulam a vinda de turismólogos e pessoas do trade para a empresa?*

MO – É muito importante, fez muita diferença também. [...] Porque tinha muita coisa básica que a gente não sabia e não precisava reinventar a roda, né? Começamos o negócio muito focado nas milhas, hoje elas são menos de cinquenta por cento. Depois o negócio foi para o Turismo como um todo, então este conhecimento foi se tornando mais importante.

JV – *Vocês fizeram a fusão com a 123Milhas há pouco tempo. O que muda para o passageiro?*

MO – Na verdade para o cliente não muda nada. As duas marcas já tinham posicionamentos diferentes. Acredito que agora consigamos nos posicionar mais diferente ainda, pois antes nosso marketing não podia deixar alguns espaços para eles. E agora eu posso. Faremos mais isto ao longo do tempo: eles têm passagens flexíveis [...] que a gente resolveu não trazer para a Max Milhas; estamos com um produto novo que é o “Radar”, eu acho uma passagem no preço para você, [...] você fala o preço e eu acho, é um pouco diferente. Os dois tem apelo de preço, porque na passagem aérea isso é o grande dilema, mas na Max segue num posicionamento mais *cool*, de outros atributos no atendimento e a 123Milhas vai estar mais posicionada (como já estava), mais em preço mesmo e na massa e chegar num grande número de pessoas. E

estando juntos conseguimos atender ainda melhor os clientes, até por ter uma estrutura financeira melhor por traz e conseguiremos fazer uma revolução ainda maior no Turismo.

JV – *Vocês possuem uma preocupação com os atores envolvidos, com uma interlocução com o trade?*

MO – A gente tem uma certa interlocução, mas a gente não é tão forte dentro, por exemplo do Panrotas etc, porque a gente veio meio fora do turismo. Com as companhias aéreas a gente tem certo relacionamento sim, tem conversas com frequência, é um relacionamento de amor e ódio porque é uma disrupção no mercado deles; com os hotéis é diferente, a gente tem uma relação muito mais próxima porque é um negócio que leva muitos hóspedes no período, de uma forma não tão disruptiva (apesar da gente ter uma inovação em hotéis também, que é a possibilidade do cliente negociar o valor da tarifa). Agora, com o Governo não temos tanto. Já tivemos uma assessoria [...] para ficar verificando projeto de lei, mas a gente não acha que faz sentido entrar nessa esfera, no Brasil é complicado esse negócio, a gente fica com medo de entrar demais.

JV – *E qual é o papel da Mônica, da Isa, da Sofia e da Júlia nessa sua trajetória, nessa sua caminhada? [filhas e esposa do empresário]*

MO – [sorriso] No caso da Mônica a empresa existe por causa dela, eu fui comprar passagem para visita-la [quando o preço variou demais e a ideia da Max Milhas nasceu], e foi bem importante isso de eu estar num relacionamento estável [...] porque a jornada é muito puxada. Nos primeiros anos eu não fazia nada [evento social], eu parei de fazer tudo: ver pessoas, esportes... lembro que assistíamos filme juntos, ela assistindo filme, eu trabalhando. Foi muito importante pra mim ter esse relacionamento, e ela é muito compreensiva.

Quando a gente teve filhos ela parou de trabalhar, então ela fica mais com as meninas. E as meninas são a melhor coisa na vida. Também ajudou a aprender a cuidar de mim. Eu aprendi isto ao longo do tempo, [...] era muito *workaholic*, [...] passando do ponto. Teve um momento que eu aprendi ‘você tem que cuidar de você pra você poder cuidar da empresa’; não adianta estar 100% lá e se cansar e não conseguir cuidar da empresa. Eu acho que elas [esposa e filhas] ajudaram a me puxar, sabe?

JV – *Acredita que a troca ministerial cause descontinuidade em políticas públicas? Atinge de certa maneira vocês?*

MO – A gente não pode reclamar, o Brasil só fica reclamando. Um ministro fez um papel muito importante na pandemia (desculpe não lembrarei o nome), [...] fez a questão do reembolso, depois ele veio e implantou a PERSE¹, a questão de cinco anos com isenção de impostos, nós precisávamos! A Max Milhas (se não me engano) foi a única empresa que sobreviveu sem capital externo [...] com a corda no pescoço, isto salvou gente demais [ministro Marcelo Álvaro Antônio foi ministro no começo da pandemia]. [...] Eu acho que o

¹ PERSE – Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos, é uma iniciativa que contempla benefícios fiscais ofertados pelo Governo. Disponível em <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/servicos/orientacoes-contribuintes/acordo-de-transacao/perse/transacao-tributaria>

[br/servicos/orientacoes-contribuintes/acordo-de-transacao/perse/transacao-tributaria](https://www.gov.br/pgfn/pt-br/servicos/orientacoes-contribuintes/acordo-de-transacao/perse/transacao-tributaria)

governo pega pesado com as companhias aéreas no Brasil, acho que tinha que ajudar mais. É um setor que só dá prejuízo, fundamental para a economia e para o país rodar [...], variação de dólar, legislação no país, que fica pagando muito imposto. Eu não sou especialista, posso estar falando uma asneira.

Acho que a passagem aérea vai ficar mais barata se a companhia aérea pagar menos PIS/ Cofins? Não, tem prejuízo acumulado, tem que fazer isto para sobreviverem. Passagem aérea é muito cara no Brasil e não à toa, nenhuma *low-coast* conseguiu sobreviver aqui. O meu propósito é que as pessoas viagem mais barato. Nós da Max Milhas não temos nada a reclamar.

Outro ponto é que estamos em uma zona cinzenta: a questão de vender ou não as milhas. [...] não faz sentido nenhum não [poder] vender, é totalmente abusivo com o consumidor. É a mesma coisa que o consumidor comprar um carro e você falar que ele não pode vender [...]. Milhas são compradas, a idéia de que elas são um prêmio é de 1980, até tentaram, [...] mas a partir do momento em que a companhia aérea vendeu pontos para o banco, virou um negócio.

O Ministro é um grande gestor ali, imagine uma empresa que troca o CEO a cada ano o que vai acontecer? Não deve ser uma boa coisa não. Penso que para esses problemas estruturais que eu falei, talvez teriam resolvido se tivesse um plano contínuo por alguns anos [por parte do ministério].

JV – Qual que é o legado que você deseja deixar para o turismo?

MO – Eu tenho pensado sobre isso... tem gente que fala que legado é o tamanho da empresa, quanto você fatura. Tem sempre alguém fatura mais que você.

Eu comecei a empresa porque eu achava que viajar era relevante, eu queria me provar ao mundo, fazendo o bem a muita gente. E isto foi cumprido: fizemos 10 anos de empresa, com 10 milhões de viagens, grande parte dessas viagens não aconteceria se não fosse a Max Milhas, o preço realmente

possibilitou. [...] Acho que esse é o legado: ter feito as pessoas viajarem mais no Brasil.

Só que tem um legado que mexe ainda mais comigo é que eu comecei pensando nos clientes e nem pensava tanto em funcionário, sabe? Depois eu fui ver o impacto que tem na vida dos funcionários, que é menor em tamanho óbvio, em escala, mas mais profundo porque você muda totalmente a sua vida. E eu acho que esse é o maior legado: a cultura da Max Milhas. A gente tem uma cultura que realmente transforma a vida das pessoas.

Falam que o líder tem que ser exemplo [...] mas eu alerto: cuidado! Vocês acham que eu sou exemplo de tudo? A cultura da Max tem que ser maior que tudo isso, é muito maior do que eu. Então, se ficar aí eu acho que esse é o legado que eu fico mais feliz: mexer na vida de tantos clientes, mas também na vida das pessoas que trabalham com a gente.

JV – Vocês têm algum setor de inteligência que olhe a produção acadêmica?

MO – Setor não. Já tivemos algo com a FGV que não evoluiu... [...] Fizemos uma vez com uma instituição [...] com estudantes universitários de várias faculdades do mundo, pra fazer algum estudo pra empresa, quando pensávamos em internacionalizar e eles fizeram um estudo pra gente; teve uma vez que recebemos uma turma de Harvard [...], tivemos algumas interações com a academia sim, mas não tem um setor interno não.

JV – E finalizando, o que o Max de seis de janeiro de 2012 diria hoje ao Max de 2023?

MO – Nossa... Nossa. [longa pausa pensativa] Eu não acredito... quando você volta atrás não dá para acreditar não [tom pensativo]. Eu acho que elealaria “parabéns”. Não somente pelo tamanho da Max [...], eu acho que evolui muito [como pessoa], sabe? Sou outra pessoa nesses dez anos, eu mudei muito, eu estou bem feliz com onde cheguei, lógico que estou em evolução. Eu acho que ele diria parabéns!

Declaração CRediT sobre autoria

Termo	Definição	Autor
Conceitualização	Ideias; formulação ou evolução de objetivos e objetivos de investigação abrangentes	x
Metodologia	Desenvolvimento ou concepção de metodologia; criação de modelos	
Software	Programação, desenvolvimento de software; concepção de programas de computador; implementação do código informático e algoritmos de suporte; teste dos componentes de código existentes	
Validação	Verificação, quer como parte da atividade quer separadamente, da replicação/reprodutibilidade global dos resultados/experimentações e outros resultados da investigação	
Análise formal	Aplicação de técnicas estatísticas, matemáticas, computacionais, ou outras técnicas formais para analisar ou sintetizar dados de estudo	
Investigação	Condução do processo de investigação e investigação, realizando especificamente as experiências, ou recolha de dados/evidências	x
Recursos	Fornecimento de materiais de estudo, reagentes, materiais, pacientes, amostras de laboratório, animais, instrumentação, recursos informáticos, ou outras ferramentas de análise	
Curadoria de dados	Atividades de gestão para anotar (produzir metadados), lapidar dados e manter dados de investigação (incluindo código de software, onde é necessário para a interpretação dos próprios dados) para utilização inicial e posterior reutilização	
Escrita - Esboço original	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado, redigindo especificamente o projeto inicial (incluindo a tradução substantiva)	x
Escrita - Revisão & Edição	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado por aqueles do grupo de investigação original, especificamente revisão crítica, comentário ou revisão - incluindo fases pré ou pós-publicação	x
Visualização	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado, especificamente visualização/apresentação de dados	

Termo	Definição	Autor
Supervisão	Supervisão e responsabilidade de liderança no planeamento e execução da atividade de investigação, incluindo mentoria externa à equipa central	
Administração do projeto	Responsabilidade pela gestão e coordenação do planeamento e execução da atividade de investigação	x
Aquisição de financiamento	Aquisição do apoio financeiro para o projeto conducente a esta publicação	

Fonte: reproduzido de Elsevier (2022, s/p), com base em Brand et al. (2015).

APÊNDICE 1 – NOTA METODOLÓGICA

Os bastidores de grandes operações e de grandes nomes do empresariado sempre despertaram interesse no autor, seja para desmistificar seu percurso, seja por conexão com os valores praticados na corporação, seja para conhecer as boas práticas que levam determinadas empresas e empresários a terem ou não sucesso. Partindo do ponto de que “sucesso” contenha parâmetros pessoais e que as evidências de sucesso mudam de pessoa para pessoa, o autor – que é especialista em gestão de pessoas pelo SENAC – debruça-se nesta busca por estes nomes no turismo, colaborando em última instância com o registro de parte da história do setor.

A nome de Max Oliveira surgiu desde o começo deste projeto: autor e entrevistado haviam se conhecido há anos durante uma agenda e ali conectaram-se pessoalmente. Compreender o que motiva e move um engenheiro a atuar no turismo no segmento de milhas aéreas mostrou-se curioso e instigante o bastante, a ponto de justificar uma entrevista neste projeto.

A entrevista foi gravada e transcrita em sua integralidade para esta obra, desta maneira, caso o leitor perceba maior ou menor profundidade em algumas passagens, saiba que originalmente foi assim que tudo ocorreu. Mantiveram-se os suspiros, os momentos de emoção, tal como ocorreram. A íntegra também permite que pesquisadores vindouros utilizem este material para eventuais novas pesquisas, desdobramentos, novos assuntos, sem precisarem partir da “estaca zero”, já que terão conhecido a trajetória do profissional e grande parte da história da empresa (incluindo muitíssimos detalhes exclusivos que não constam em sites oficiais).

Sua realização deu-se na semana em que a 123Milhas fundiu com a empresa e ainda seguiam em “Lua de Mel”, em meados de julho de 2023.

Em 18 de agosto daquele ano a empresa suspendeu a venda de passagens de sua linha “Promo”, com datas flexíveis, surpreendendo clientes e parceiros e no dia 29 seguinte, solicitou recuperação judicial. Em nota oficial a empresa esclareceu que “a decisão se deve à persistência de fatores econômicos e de mercado adversos, entre eles, a alta pressão da demanda por voos, que mantém elevadas as tarifas mesmo em baixa temporada, e a taxa de juros elevada. A 123 milhas ressalta que a linha PROMO representa 7% dos embarques de 2023 da companhia”². O que ocorreu em meses subsequentes foi uma briga judicial envolvendo o Ministério Público, as empresas, seus sócios e o Procon, representando os clientes³.

Isso posto, evidencia-se que a entrevista ocorreu anterior aos acontecimentos supracitados, logo, esta temática não esteve presente nos questionamentos. Pesquisadores que tenham interesse nesta investigação podem, a partir desta obra, avançar em seus estudos e na busca pela empresa e seus sócios.

AGRADECIMENTOS

Ao gentil Max, por seu empenho e carinho deslocando-se de BH para São Paulo, para que pudéssemos estar juntos nesse bate papo tão divertido. Luciane e todo o time da Imagem Corporativa; bem como a todos os colaboradores da Max Milhas. Ao meu orientador Edegar Tomazzoni por toda a ajuda. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. E a você leitor e leitora, razão desses esforços.

Processo Editorial / Editorial Process / Proceso Editorial

Editor Chefe / Editor-in-chief / Editor Jefe: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido / Received / Recibido: 03.01.2024; Revisado / Revised / Revisado: 10.01.2024 – 02.02.2024 – 08.03.2024; Aprovado / Approved / Aprobado: 22.04.2024; Publicado / Published / Publicado (online): 10.05.2024.

Documento não revisado por pares / Not peer-reviewed paper / Documento não revisado por pares.

²Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/08/29/123-milhas-entra-com-pedido-de-recuperacao-judicial.ghtml>

³Disponível em:

<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/brasil/2024/02/socios-da-123-milhas-sao-avlos-de-operacao-do-mpmq.html>