

Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos – Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House (– São Paulo, Brasil)

ELIZABETH KYOKO WADA * [ewada@uol.com.br]

ALAN APARECIDO GUIZI ** [alanguizi@gmail.com]

ARISTIDES FARIA LOPES DOS SANTOS *** [aristidesfaria@rhemhospitalidade.com]

LAURA AGUIAR DE MENESES **** [laura_aguir_sp@hotmail.com]

Resumo | Apesar de ser um tema novo no turismo, a mobilidade corporativa já apresenta estudos nos Estados Unidos da América, Europa, Ásia e América Latina. Assim como a mobilidade urbana, física, social e tecnológica, a mobilidade corporativa surge com o objetivo de criar soluções estratégicas de deslocamento. Nas empresas, isso se dá por meio das viagens corporativas, expatriação de funcionários, ou simplesmente nos deslocamentos necessários para operacionalizar o cotidiano das organizações. As viagens de negócios no Brasil têm crescido, e mercados como os de agronegócios, petróleo e gás natural contribuirão ainda mais para tal aumento. As *Travel Management Companies*, conhecidas como TMCs, ganham espaço nesse mercado por serem especialistas em gestão de viagens corporativas. Dessa maneira, o objetivo do presente artigo é apresentar as TMCs como disseminadoras de serviços de mobilidade corporativa. O estudo caracteriza-se como exploratório, qualitativo, com estudo de casos múltiplos. Primeiramente, realizou-se o levantamento bibliográfico para a compreensão de conceitos, estabelecimento de palavras-chave, elaboração do problema de pesquisa e hipóteses. A questão central da pesquisa foi 'Por que procurar serviços de mobilidade corporativa em TMCs?'. A segunda etapa, empírica, realizou-se com o estudo de casos múltiplos, com escolha por conveniência de acesso aos dados das empresas, selecionando-se *Carlson Wagon Lits*, *Alatur* e *Tour House*; preparação de protocolo de pesquisa; caracterização de cada uma das organizações com dados obtidos em pesquisa de gabinete e a realização de nove entrevistas, sendo as três primeiras com o representante da alta administração de cada uma das TMCs que, por sua vez, indicaram dois representantes de seus *stakeholders* mais relevantes.

Palavras-chave | Mobilidade corporativa, Travel Management Companies, Serviços, Hospitalidade, *Stakeholders*.

Abstract | Despite being a new subject in the traditional tourism field, corporate mobility has already been studied in the USA, Europe and Latin America. Just as urban, physical, social and technological mobility, the expression "corporate mobility" appears with the aim of creating strategic solutions of displacement. In corporations, it happens through the business travel services, expatriate employees, or simply the necessary commuting in the day by day life of organizations. Business travel in Brazil has grown, and additional contracts in agribusiness, oil and natural gas will contribute to increase

* **Doutora em Ciências da Comunicação** pela Universidade de São Paulo. **Diretora de Pós-Graduação** Stricto Sensu. **Coordenadora** do Programa de Mestrado em Hospitalidade e **Diretora** da Escola de Turismo e Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

** **Especialização em Gestão Estratégica de Marketing e Vendas** pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Brasil.

*** **Especialização em Gestão de Projetos** pela Universidade Católica de Santos, Brasil.

**** **Graduada em Turismo** pela Universidade Anhembi Morumbi, Brasil.

the number of travelers to several destinations that were not used to receive visitors. Travel Management Companies, known as TMCs, increase their market share since they are trying to position themselves as experts in travel management. Thus, the aim of this paper is to present the TMCs as disseminators of corporate mobility services. The study is exploratory, qualitative, with multiple case studies. The central question of this study was 'Why are companies contracting TMCs to handle their corporate mobility services?'. After the bibliographical research that allowed the choice of the key-words, central question and hypothesis, the multiple case study protocol was prepared and the three companies were selected due to the access that they committed to provide for this research – Carlson Wagon Lits, Alatur and Tour House. After a preparation of a profile of each company, there were three interviews with one top manager per organization; each of the interviewed people indicated the next two companies/persons to be contacted, as their most relevant stakeholders.

Keywords | Corporate mobility, Travel Management Companies, Service, Hospitality, Stakeholders.

1. Introdução

O mercado de viagens corporativas movimentou milhões ao redor do mundo. No Brasil dados estatísticos são trazidos por entidades setoriais, como os mostrados pela ABRACORP, a Associação de Agências de Viagens Corporativas, que apontam que a movimentação de viagens corporativas gerou R\$ 1,4 bilhão (meio milhão de euros) em vendas de aéreo no último trimestre de 2013.

O momento do início dos deslocamentos do ser humano para realizar transações comerciais não foi registrado e possivelmente remonta às primeiras trocas de alimentos quando sequer existia a escrita. Com base nos propósitos para viagens contemplados pela Organização Mundial do Turismo (OMT), lazer, recreação e férias compõem um segmento de mercado e é extensivamente estudado e analisado por pesquisadores de todo o mundo, além de ser facilmente identificado por qualquer indivíduo quando se mencione o vocábulo 'turismo'; já negócios e atividades profissionais, considerados no segmento de turismo de negócios, têm certa repulsa no mercado que interpreta o turismo como lazer. Outros propósitos, como visitas a amigos e parentes, saúde, peregrinações religiosas são raramente contemplados nas discussões e nas estatísticas de viajantes.

Beaverstock, Derudder, Faulconbridge e Witlox (2010), e Swarbrooke e Horner (2001) são autores que tratam de turismo de negócios com mais detalhe, sendo que a segunda obra aborda muito mais o negócio do turismo. Quanto a artigos em periódicos, há escassa produção e a referência a turismo de negócios, viagens corporativas, eventos empresariais e viagens como prêmio de incentivo surge em discussões de sazonalidade e ocupação na baixa temporada do turismo de lazer ou em abordagens operacionais.

As empresas sempre tiveram pessoas se deslocando, tanto no território nacional quanto para países com os quais já tivessem ou quisessem ter negócios. Não se conhece a iniciativa pioneira de gerenciar a verba de viagens nas organizações, mas se considera que a consolidação das despesas de viagens e sua respectiva administração passaram a ser disseminadas no final da década de 1970. Até então, viagens eram consideradas despesas menores frente aos elevados investimentos em recursos humanos, em insumos nas indústrias ou em tecnologia. Como tal, eram pulverizadas e operacionalizadas por diligentes secretárias ou funcionários administrativos.

Com a consolidação das despesas de viagens e, a partir do final da década de 1990, da mobilidade corporativa, percebeu-se o montante total

investido e o desordenamento em negociações, contratos, processos e procedimentos; tais elementos proporcionaram aos gestores diversas possibilidades de racionalização do uso dos recursos das organizações. Já com os episódios terroristas a partir de 2001, adicionou-se a preocupação com a falta de dados que possibilitassem localizar, de imediato, cada funcionário ou convidado em viagem.

Na atualidade, o turismo de negócios como parte integrante de um conjunto de investimentos e de despesas gerenciadas por uma dada organização, contempla viagens corporativas, eventos empresariais e viagens como prêmios de campanhas de incentivo, ou seja, todas as situações nas quais a pessoa jurídica – seja pública, privada ou do terceiro setor – faz-se responsável pelo viajante e por suas despesas.

Em uma economia globalizada, com negociações constantes, as empresas buscam cada vez mais por soluções que permitam maior agilidade e eficácia ao cumprir suas atividades e negócios, bem como o conforto e a segurança necessários para seus funcionários; é nesse contexto que se desenvolvem serviços e soluções voltados à mobilidade corporativa. Dessa forma, “gestão da mobilidade corporativa visa minimizar os riscos, custos e incidentes imprevisíveis na movimentação de pessoas de uma determinada organização, desfragmentando operações que estão excessivamente diluídas no cotidiano das empresas” (Ferreira & Wada, 2011, p. 134).

Sobre a palavra migração, Millar e Salt (2008) explicam que é tipicamente associada com algum grau de permanência, mas no mundo dos negócios contemporâneos, pessoas altamente qualificadas se movem internacionalmente por períodos variáveis e sua mobilidade é melhor compreendida como movimento.

Mobilidade corporativa também engloba a substituição da viagem com o uso da tecnologia, de forma a atingir redução de custo, conforme estudos elaborados pela *Runzheimer international*, empresa americana, especialista em soluções para organizações. Ao disponibilizar viagens aéreas, trem

ou automóvel, e o uso de ferramentas tecnológicas fora do escritório (*notebooks, ipads, tablets, smartphones, etc.*), permitem aos funcionários estarem no lugar onde precisam estar, de forma ágil e precisa. Relocação, missões internacionais, e escritórios virtuais em casa expandem ainda a ideia apenas da viagem. As novas formas de tecnologia já permitem estar em locais próximos até os mais remotos (Harper & Runzheimer, 2010).

Mobilidade está relacionada com o sistema do turismo que, conforme Beni (2001), são os subsistemas ecológico, econômico, social e cultural, da infraestrutura, de infraestrutura, do mercado, da oferta, da demanda, da produção, da distribuição e do consumo. A distribuição de serviços é feita por agências, empresas especializadas em dar acesso a viagens.

A *Travel Management Company*, ou TMC, é intermediadora de serviços e especialista na gestão de viagens corporativas. Ela lida especificamente com este tipo de viagem, e são definidas como agências especializadas em operacionalizar viagens, apoiar na elaboração de políticas, além de disponibilizarem o seu poder de negociação em nível global aos fornecedores (Steinberg, 2008, p. 103).

O objetivo da pesquisa foi apresentar as TMCs como disseminadoras de serviços de mobilidade corporativa. O estudo caracteriza-se como exploratório, qualitativo, com estudo de casos múltiplos. Primeiramente, realizou-se o levantamento bibliográfico para a compreensão de conceitos, estabelecimento de palavras-chave, elaboração do problema de pesquisa e hipóteses. A questão central da pesquisa foi ‘Por que procurar serviços de mobilidade corporativa em TMCs?’ e consideraram-se três hipóteses: (H1) As TMCs concentram os *stakeholders* necessários para a realização de serviços de mobilidade corporativa; (H2) As TMCs possuem uma gestão concentrada, que agiliza as viagens e serviços, de forma eficaz e com custos reduzidos; e (H3) As TMCs possuem conhecimento técnico e operacional de questões como o turismo, hospitalidade. A segunda etapa, empírica, realizou-se

com o estudo de casos múltiplos, com escolha por conveniência de acesso aos dados das empresas, selecionando-se *Carlson Wagon Lits*, *Alatur e Tour House*; preparação de protocolo de pesquisa; caracterização de cada uma das organizações com dados obtidos em pesquisa de gabinete e a realização de nove entrevistas, sendo as três primeiras com o representante da alta administração de cada uma das TMCs que, por sua vez, indicaram dois representantes de seus *stakeholders* mais relevantes

2. A hospitalidade e a mobilidade corporativa

A mobilidade corporativa compreende a junção de serviços, a fim de cumprir com as medidas necessárias para a realização da viagem, atendendo às necessidades do viajante a negócio. Da mesma forma, a hospitalidade está ligada às necessidades e desejos das pessoas em serem bem recebidas.

Para a presente pesquisa, entende-se a hospitalidade como “o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat” (Camargo, 2004, p. 19).

Grinover (2006) afirma que a hospitalidade implica no contexto sociocultural com as trocas de bens e serviços, e a relação que se estabelece entre receptor e acolhido ou entre anfitrião e hóspede. Cruz (2002) explica que o turismo envolve deslocamento de pessoas, tendo como definição a permanência temporária em locais que não são de sua residência habitual. Já que essas pessoas estão fora de seu próprio território, elas são recebidas em uma dada localidade. A experiência nesse lugar se dará conforme a sua recepção. Por isso, questões de segurança, conforto e bem estar são importantes para o turista, pois dão a ele a sensação de acolhimento.

3. Os serviços e as TMCs

Os serviços possuem três principais características, como apresentado por Kotler, Bloom e Hayes (2002). São elas: intangibilidade, a indivisibilidade, variabilidade e perecibilidade.

A diferença para produto e serviço é que nos serviços, os processos realizados são passíveis de erros, já que estas falhas são humanas. Nesta perspectiva, “o serviço é sentido apenas psicologicamente, e tem valor a partir da qualidade do serviço prestado. Neste sentido, interfere diretamente na relação cliente-atendente” (Silva, 2004, p. 116).

As agências, de forma geral, são consideradas as intermediadoras dos clientes e fornecedores. Conforme Mota e Maciel Filho (2011), a agência é responsável pelo fornecimento de um conjunto de serviços, sejam eles de receptivo, transportadoras, seguros, locadoras, organizadores de eventos. A agência é um canal de acesso a tais serviços.

Os canais de distribuição do turismo compõem os meios de disseminação dos seus serviços. De acordo com Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), esses canais são estruturas, um sistema ou uma ligação operacional de várias combinações de organizações por meio das quais um gerador de produtos turístico descreve, vende ou confirma as operações para o comprador.

Assim, as agências se inserem em uma das formas de distribuição de serviços turísticos, assemelhando-se muito com os propósitos da mobilidade corporativa. As agências de turismo e viagem são “empresas formadas com o objetivo de realizar negócios no amplo setor social e econômico que é o turismo, constituído, em seu aspecto central, pelo deslocamento de pessoas, seu alojamento e alimentação nos locais pelos quais viajam” (Mamede, 2003, p. 1).

Como dito por Braga (2008), o atendimento a esse tipo de turista é diferente do de lazer ou outros tipos de agenciamento, já que as viagens a negócio são pontuais e muitas vezes rápidas, o que pede serviços ágeis e precisos.

4. Stakeholders das TMCs

As TMCs nacionais e multinacionais se diferem de uma agência de turismo em seus serviços. Martin e Murad (2010) propõem seis tipos de serviços prestados pelas TMCs: tecnologia, redução de custos, relatórios gerenciais, análises de mercado, política de viagens e outros serviços.

Tais serviços agrupam *stakeholders*, que atuam de variadas formas para que as atividades sejam realizadas e são “públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros” (Rocha & Goldshmidt, 2010, p. 6).

Segundo Wada (2009) a TMC faz o papel de operador, frente aos fornecedores de serviços – companhias aéreas, locadoras de automóveis, hotéis e outros tipos de serviços. Ela trabalha com uma ‘conta corrente’, denominação interna utilizada para se referir a uma empresa que é, dessa forma, o seu cliente. *Stakeholders* importantes também são as organizações setoriais e as associações, que são a aglutinação de agentes, *travel managers*, empresas, que, juntos, buscam uma melhor adequação ao mercado. Estes podem ser considerados os *stakeholders* primários de uma TMC, pois são necessários para a efetivação dos serviços, ou seja, estão diretamente ligados com a realização da viagem.

5. Metodologia

Para elaborar o modelo conceitual e operativo da pesquisa, tomou-se como apoio a visão baseada nos *stakeholders*, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, permitindo uma melhor compreensão em torno do tema. Em seguida, fez-se um levantamento bibliográfico, utilizando periódicos nacionais e internacionais, livros, estudos

e pesquisas desenvolvidas por empresas de análise de mercado, internet e pesquisas acadêmicas com temas ligados a mobilidade corporativa, *travel management*, *stakeholders*, serviços e hospitalidade.

Por se tratar de uma pesquisa fundamentada em fatos empíricos e descrever uma situação existente, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que de acordo com Yin (2010) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Tal estudo de casos múltiplos teve caráter exploratório, que “aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar” (Dencker & Da Via, 2001, p. 59).

A primeira etapa do estudo contemplou o levantamento bibliográfico, onde se realizou a revisão de literatura para as palavras-chave mobilidade corporativa, TMCs, hospitalidade, *stakeholders* e serviços.

Na segunda etapa, a pesquisa foi realizada de acordo com o protocolo de estudo de casos múltiplos, proposto por Yin (2010). O acesso aos grupos de entrevistados se deu por amostragem autogerada, as entrevistas foram aplicadas pessoalmente no ambiente de trabalho de cada um dos indivíduos participantes da amostra. Tratando-se de uma amostragem autogerada, os indivíduos que formaram o primeiro grupo de entrevistados contribuíram para a indicação (e a geração da amostra) dos indivíduos do segundo grupo.

Para atender às exigências desta pesquisa, foram escolhidas três TMCs no mercado de viagens corporativas no Brasil, e que possuem credibilidade e liderança no mercado de viagens corporativas. As sedes das empresas estão localizadas na cidade de São Paulo, centro econômico do país.

A representatividade do Estado de São Paulo no produto interno bruto do país permite inferir o potencial de negócios na região e explica a localização das sedes das TMCs.

As TMCs pesquisadas foram: *Carlson Wagonlit Travel*, *ALATUR* e *Tour House*. Estas agências estão entre as maiores TMCs no Brasil, por volume de

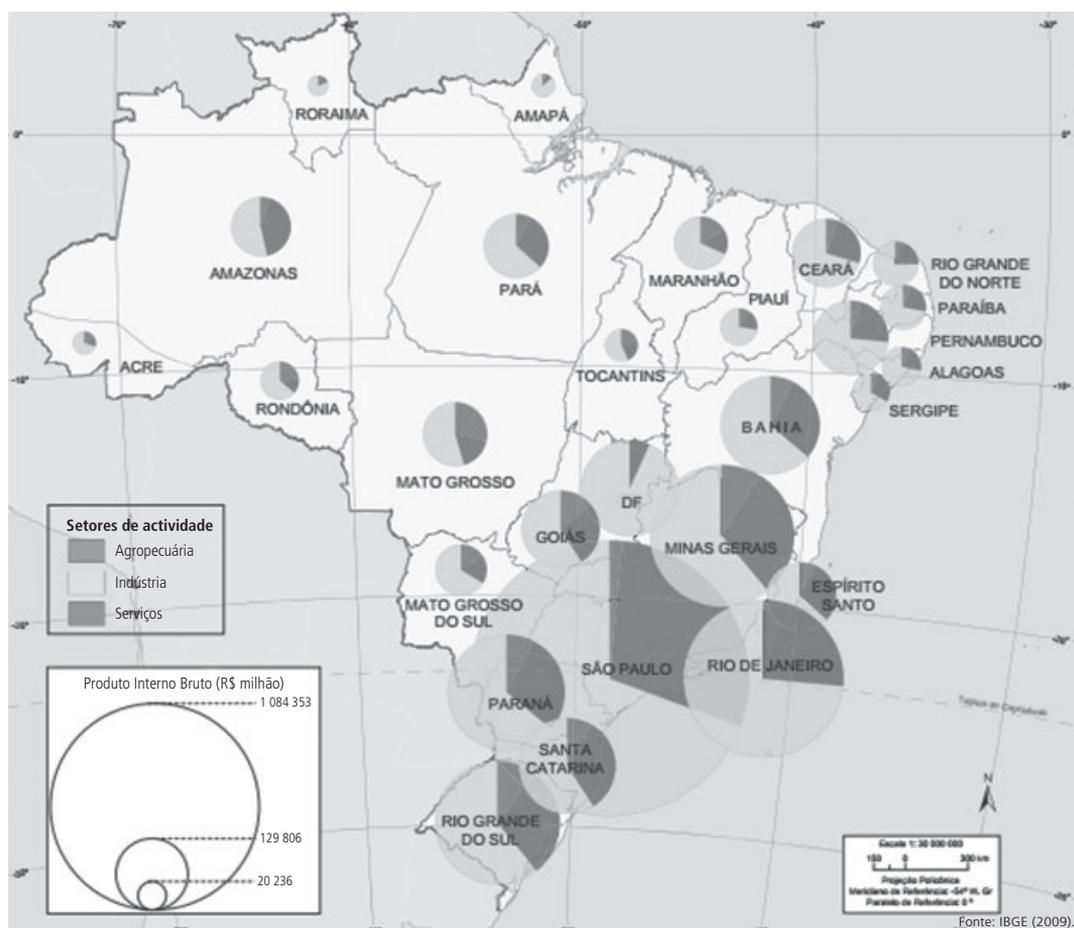


Figura 1 | Produto Interno Bruto, por Estado e setor de atividade.

vendas. Após a entrevista com o gestor de cada TMC, houve a indicação de dois de seus *stakeholders* primários, permitindo partir para as entrevistas seguintes. Os *stakeholders* entrevistados foram: fornecedores (TAM Viagens – operadora de viagens de lazer; Unidas Rent a Car – locadora de carros; Shift Mobilidade Corporativa - transporte executivo), cliente (Takeda) e associações (ABRACORP e GBTA Brazil).

As entrevistas semiestruturadas direcionadas aos principais dirigentes de cada organização, com roteiros pré definidos trataram de questões como: nome, formação acadêmica, função na empresa, tempo na função, principais atribuições; Dados da empresa, estratégias, identificação dos *stakeholders*, entre outras questões de interesse da pesquisa.

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, algumas se prolongaram por mais tempo, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Para a seleção dos entrevistados consideraram-se o grau de conhecimento e a representatividade que eles exercem na organização escolhida para o estudo, os intuítos foram buscar uma visão mais ampla das estratégias praticadas pela empresa e assegurar maior veracidade das informações.

Na análise dos dados, todas as fontes de evidências foram analisadas, por meio do cruzamento das informações obtidas, para evidenciar as semelhanças e diferenças de cada organização. Yin (2010, p. 158) afirma que “todos os estudos de pesquisa empírica, inclusive os estudos de caso, têm uma história para contar. A história difere da

narrativa ficcional porque engloba seus dados, mas permanece uma história, porque pode ter princípio, meio e fim”. Cabe ao pesquisador a orientação suficiente para criar sua história e escolher a melhor estratégia analítica que respeite as prioridades, o que analisar e por que analisar.

6. Resultados e análises

Como o objetivo da pesquisa foi apresentar as TMCs como disseminadoras de serviços de mobilidade corporativa, o problema da pesquisa foi: ‘Por que procurar serviços de mobilidade corporativa em TMCs?’

A primeira hipótese considerada foi: As TMCs concentram os *stakeholders* necessários para a realização de serviços de mobilidade corporativa.

Essa hipótese reflete uma tarefa que exige tempo, pesquisa e comprometimento por parte das empresas; definir parceiros é uma tarefa difícil, pois é preciso encontrar empresas que atuem conforme a sua própria política de viagem.

As TMCs possuem entre os *stakeholders*, diversos fornecedores, sendo escolhidos aqueles que atendam às necessidades dos viajantes conforme a política de viagens da empresa requisitante do serviço. As TMCs são especialistas neste mercado, conforme explicado por Ormene (entrevistada, representante do *stakeholder* cliente)

A TMC ajuda neste aspecto de escolha dos fornecedores, pois ela entende do negócio, conhece todos os fornecedores e tem uma gama enorme de relacionamento com o mercado, ou seja, a atuação dela é fundamental.

No caso da *Carlson Wagonlit Travel*, Flávia (representante da empresa) explica que existem critérios de escolha de seus fornecedores.

A equipe de *supplier management* é a responsável por captar esses fornecedores, seja hotel, companhia aérea, e tais empresas devem atender a critérios global e regional da *Carlson Wagonlit*. Alguns clientes contratam a viagem conforme a emissão de carbono, por exemplo, e a TMC possui um estudo de empresas que têm esse cuidado.

Com isto, a hipótese 1 foi confirmada, já que as TMCs possuem, de fato, *stakeholders* que atuam para a gestão de mobilidade corporativa, sejam os fornecedores que prestam os serviços, seja por meio de informação, repassada por associações e organismos setoriais. As TMCs têm amplo conhecimento no mercado e de seus fornecedores, sendo assim são empresas com plena capacidade para estabelecer relações com *stakeholders* na execução de atividades de mobilidade corporativa.

A segunda hipótese trabalhada foi: As TMCs possuem uma gestão concentrada, que agiliza as viagens e serviços, de forma eficaz e com custos reduzidos.

Uma das preocupações da gestão de mobilidade corporativa é a redução de custos, sem que isso interfira em sua qualidade e objetivos. Uma das maiores despesas em uma empresa são as viagens realizadas, sendo assim uma preocupação das corporações. O tempo perdido é outra preocupação, já que uma semana postergada para a compra de uma passagem, por exemplo, pode torná-la muito mais cara.

Padeti (gestor entrevistado) explica que na *Carlson Wagonlit*, por exemplo, existem estudos que buscam compreender o tempo perdido e outras formas de impacto no custo de uma viagem, como o *Travelers Stress Index*, que mensura o grau de stress em tempo perdido durante o deslocamento de uma viagem.

Na *Alatur*, Aranega (gestora entrevistada) explica que uma das soluções trazidas para compor os serviços de mobilidade corporativa, é o *expense management*, que analisa todos os gastos que não são o da viagem em si. Como exemplo, ela cita os

adiantamentos, reembolsos de táxi, alimentação, telefonia celular, que trazem custos expressivos a uma viagem, quando não planejado.

A *Tour House* atende à demanda de serviços voltados para a redução de custos, por meio de consultoria e análise de *best fare*, uma solução que permite fazer o cálculo das melhores tarifas.

Da mesma forma, Dorneles (cliente) explica que ao tratar de alguns tipos de serviços voltados à mobilidade, as soluções apresentadas pela TMC tendem a exigir um custo maior. Ela exemplifica com o acordo que algumas empresas já possuem com cooperativas de táxi, que fatura os pagamentos por meio de boletos. Essas parcerias com as cooperativas permitiram um custo mais reduzido, do que ao contratar um *transfer* com uma TMC.

A hipótese 2 foi parcialmente confirmada, já que por mais que as soluções trazidas pelas TMCs ofereçam a possibilidade de otimização de tempo, nem sempre todos os seus serviços se efetivam em redução de custos, como no caso de serviços de carros executivos, *transfers* de chegada e de saída, entre outros. Como visto, o valor praticado com parcerias diretas entre empresas e cooperativas de táxi se torna inferior. Em compensação, por meio da consultoria realizada e soluções como o *expense management*, há reduções de custos, além de otimização de tempo através dos variados serviços, sejam eles tecnológicos ou de avaliação.

A hipótese 3 teve o seguinte enunciado: As TMCs possuem conhecimento técnico e operacional de questões como o turismo, hospitalidade.

A hospitalidade é muito mais do que o bem receber um visitante. Ela está inserida também no relacionamento com o processo de troca de produtos e serviços, materiais ou simbólicos, entre anfitrião e o hóspede, como definido por Selwyn (2004). Ao contratar um serviço, é esperado bom atendimento, o que gera valor agregado. Nas pesquisas realizadas foi considerada, portanto, a atuação da TMC como uma intermediadora de serviços, que gerencia os *stakeholders* para a realização de um serviço, como

uma viagem. Assim, foram consideradas questões como atendimento, qualidade e segurança de serviços.

Na *Carlson Wagonlit*, um dos exemplos é o programa *Value Rates*, que procura estabelecer critérios aos fornecedores, com delimitação a valores específicos. Um dos aspectos nessa política é de que todos os hotéis devam ter café da manhã e conexão de internet inclusos na diária buscando atender uma exigência do cliente. A TMC atua ainda na área específica de Energia, uma das poucas no mercado que oferecem esse serviço, e possuem tecnologia específica para o controle desses viajantes que, muitas vezes, estão em trabalho de risco. Por intermédio do comitê de Crise Global são emitidos alertas que informam problemas e, a partir disso, realiza-se um mapeamento para saber se clientes da TMC estão em locais que os coloquem em risco.

Os *stakeholders* primários, por sua vez, também possuem essa preocupação. Braune (entrevistado, *stakeholder*, fornecedor) é responsável na Tam Viagens, e explica que há na empresa uma área de qualidade onde, a partir da aplicação de pesquisa de satisfação, é mensurada a qualidade do serviço e do atendimento. O processo de mensuração do nível de satisfação com atendimento e qualidade também é realizado na *Shift Mobilidade Corporativa*. Kiste (entrevistado, *stakeholder*, fornecedor) explica que a empresa optou por ter um *Customer Relationship Management* (CRM), capaz de medir os índices de ocorrências e problemas.

Um dos objetivos das entidades setoriais, apontadas pelas TMCs como *stakeholders* primários, é prover de capacitação. A ABRACORP, conforme explica Tanabe (entrevistado, *stakeholder*, organismo setorial), um dos pilares da associação foi trabalhar o associado, provendo informação e instrução sobre o mercado. Costa (entrevistado, *stakeholder*, organismo setorial), da GBTA, aponta os cursos de certificação internacionais do GBTA Global e a atuação da Academia GBTA Brazil, com cursos de certificação profissional no segmento de viagens corporativas como contribuições relevantes para

o setor, já que ampliam as oportunidades de disseminação de informação e capacitação do mercado.

A hipótese 3 se confirma, visto que, além de terem em sua rede *stakeholders* representativos na cadeia de fornecimento, possuem também parcerias com associações que buscam disponibilizar constantemente informação, conceitos, cursos e treinamentos, eventos e congressos para a disseminação de temáticas importantes para o mercado de viagens corporativas. Além disto, essas TMCs têm em seus valores a busca por parceiros diversos, que serão específicos para cada tipo de cliente. Isso é descoberto através do conhecimento dos indicadores e dados da empresa e da sua política de viagem, onde as agências direcionam seus clientes para os fornecedores mais adequados, atendendo as questões de hospitalidade e qualidade desejadas pela empresa e por seus viajantes.

7. Considerações finais

A análise dos serviços de mobilidade corporativa nas TMCs permitiu a compreensão da forte presença de serviços como o *compliance* (cumprimento das políticas e normas estabelecidas para viagens), gestão de viagens, serviços e ferramentas tecnológicas que permitem controle de possíveis gastos, transmite informação, e potencializam as gestões futuras de viagens através de diagnósticos, relatórios e estatísticas.

Para a identificação dos *stakeholders* das TMCs, entendeu-se a grande influência que um tem sobre o outro. Os autores enfatizam a importância de se trabalhar o conceito nas empresas, e foi percebido que nas corporações estudadas, o conceito de *stakeholders* é conhecido e trabalhado. Nas TMCs busca-se uma relação de parceria com colaboradores, clientes, fornecedores (que variam, chegando a ser desde hotéis até companhias aéreas), Governo, os meios de comunicação, associações, a comunidade,

órgãos de responsabilidade social e ambiental, entre outros.

A escolha de fornecedores é um processo prioritário em todas as agências estudadas. Foi percebida a preocupação com a escolha desses fornecedores, bem como a constante análise de parcerias, já que essas agências possuem pesquisa de satisfação dos serviços que vendem. Foi claramente identificada a forte influência das associações, atuando como parceiros estratégicos para o relacionamento e obtenção de informação, além da capacitação profissional.

Por maior que seja o contato com as TMCs, e por maior que seja o seu quadro de fornecedores, muitas empresas possuem parceiros de longa data, com pleno conhecimento da cultura daquela organização. Assim, algumas soluções de mobilidade corporativa são realizadas pela própria empresa. Nesse sentido, uma TMC, ao buscar realizar a gestão total da mobilidade corporativa, precisa levar em conta os *stakeholders* e as relações de influência já desenvolvidos e existentes na empresa. Além da contratação de uma empresa de táxis, mencionada anteriormente, é habitual que a transferência de executivos de alto escalão e suas respectivas famílias ainda fique a cargo de funcionários da própria empresa e não de uma TMC.

Para compreender hospitalidade, globalização e turismo, observou-se, nas entrevistas, que o vocábulo hospitalidade não é empregado, mas sua essência está contida na forma com que trabalham, por meio dos serviços que disponibilizam e através da própria missão de cada agência, que é prover o cliente de serviços de hospitalidade. Nesse sentido, a hospitalidade foi observada nos serviços diferenciados que estas agências disponibilizam na atualidade; as plataformas tecnológicas e aplicativos são fontes de informação e no contexto virtual respondem às necessidades dos clientes de forma clara e amigável. A preocupação ao se estabelecer a política da empresa, para cada tipo de viajante e nível hierárquico, possibilita a estruturação da viagem para o atendimento de objetivos individuais,

sem conflitos com aqueles comuns a toda a organização. Quando são feitos de forma positiva e gerenciada, trazem ao viajante a personalização, a hospitalidade desejada.

Percebe-se que o termo mobilidade corporativa ainda não é tão conhecido no meio. As referências bibliográficas na maioria são de fora do país, e no Brasil o tema ainda é pouco falado. Conforme observado na pesquisa de campo realizada, e na composição das referências bibliográficas, percebe-se que o termo é remetido à mobilidade tecnológica, mais especificamente os dispositivos móveis, como *tablets*, *smartphones*, etc. Outra forma encontrada da utilização do seu termo foi na questão da mobilidade urbana como alternativa para os funcionários de determinadas empresas. Nesse sentido, observaram-se ações mais voltadas às soluções de deslocamentos que contribuem para a sustentabilidade, como acesso a ciclo faixas, ciclovias e transporte público, por exemplo.

Apesar de apenas uma das agências visitadas trabalhar o termo mobilidade corporativa, todas elas passam o entendimento da sua definição e a aplicação em seus serviços. De uma forma geral, o tipo de serviço de mais destaque entre essas TMCs são os de consultoria e gestão de viagens. A telepresença e teleconferência é um tipo de serviço oferecido apenas na ALATUR, sendo esta a precursora da gestão total da mobilidade corporativa no mercado de TMCs no Brasil.

Os serviços de gestão da mobilidade corporativa em TMCs trazem, assim, uma forma de agregar valor às agências, por meio de um serviço personalizado e especializado. A grande demanda por deslocamentos nos dias de hoje contribuem para a evolução constante de métodos, pesquisas e serviços. O Brasil passa por um momento de expectativas de negócios no campo de agronegócios, petróleo e gás natural, e nos grandes eventos que receberá em 2014 (Copa do Mundo de Futebol) e em 2016 (Olimpíadas). O acompanhamento do mercado por essas novas demandas será fundamental para a atuação das TMCs e na composição de

produtos e serviços adequados às expectativas dos visitantes, muitos deles vinculados ao mercado corporativo, especialmente na forma de eventos de relacionamento e viagens de incentivo.

Para destinos que optaram por não dar prioridade ao turismo de lazer, em suas diversas modalidades e segmentos, mas apresentam empresas instaladas que geram fluxo de visitantes e justificam a existência de serviços voltados a eles – transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento, entre outros – a mobilidade corporativa não é alternativa, mas uma forma diferenciada de agrupar serviços e instalações compatíveis ao cumprimento da prestação de serviços necessários para respaldar o desenvolvimento de negócios.

Referências bibliográficas

- Beaverstock, J., Derudder, B., Faulconbridge, J., & Witlox, F. (2010). *International business travel in the global economy*. Burlington: Ashhate Publishing Company.
- Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Braga, D. C. (2008). *Agências de viagens e turismo: Práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Camargo, L. O. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Cruz, R. D. (2002). *Política de turismo e território*. São Paulo: Contexto.
- Dencker, A., Da Via, S. (2001). *Pesquisa empírica em ciências humanas*. São Paulo: Futura.
- Ferreira, R. S., & Wada, E. K. (2011). *Corporate mobility in Latin America*. São Paulo: Aleph.
- Grinover, L. (2006). *A hospitalidade urbana: Acessibilidade, legibilidade e identidade*. São Paulo: *Revista Hospitalidade*, 3(2), 29-50.
- Harper, G., & Runzheimer, R. (2010). *Mobile companies finish first: Why being out is in*. Acedido em 10 de junho de 2013, em <https://www.runzheimer.com/Resources-Events/Total-Employee-Mobility-Resources/White-Papers/MobileCompaniesFinishFirst.aspx>
- IBGE. (2009). *Produto Interno Bruto*. Acedido em 15 de janeiro de 2014, em http://atlas escolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_produto_interno_bruto.pdf
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2002). *Marketing de serviços profissionais: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. São Paulo: Manole.
- Goeldner, C., Ritchie, J., & McIntosh, R. (2002). *Turismo: Princípios, práticas e filosofias*. (8ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mamede, G. (2003). *Agências de viagens e excursões: Regras jurídicas, problemas e soluções*. Barueri: Manole.

- Martins, V., & Murad, E. (2010). *Viagens corporativas*. São Paulo: Aleph.
- Millar, J., & Salt, J. (2008). Portfolios of mobility: The movement of expertise in transnational corporations in two sectors: Aerospace and extractive industries, *Global Networks*, 8(1), 25-50.
- Mota, K., & Maciel Filho, J. A. C. L. (2011). Segmento do turismo de negócios para as agências de viagem: Perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana – CE. *Turismo em Análise*, 22(2), 428-444.
- Rocha, T., & Goldschmidt, A. (2010). *Gestão dos stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre empresas*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, F. B. (2004). *A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: Entender o cliente a atender com eficácia, pioneira*. São Paulo: Thomson Learning.
- Steinberg, F. (2008). *Viagens de negócios*. São Paulo: Panda books.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Consumer behaviour in tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wada, E. K. (2009). Turismo de negócios. In A. Panosso Netto & M. G. Ansarah (Eds.), *Segmentação do mercado turístico* (pp. 213-226). São Paulo: Manole.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.