UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

JOSÉ MARQUES FERREIRA

**Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos
processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil**

São Paulo
2018

JOSÉ MARQUES FERREIRA

Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil.

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 15 de outubro de 2018. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:
Desenvolvimento do Turismo

Orientador:
Prof. Dr. Glauber Eduardo de Oliveira
Santos

São Paulo
2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

CRB 8 - 4936

Ferreira, José Marques

Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil / José Marques Ferreira ; orientador, Glauber Eduardo de Oliveira Santos. – 2018.

149 f. : il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Turismo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo
Versão corrigida

1. Turismo de negócios - Brasil. 2. Agências de viagens - Brasil. 3. Administração turística - Processos. I. Santos, Glauber Eduardo de Oliveira, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 910.5310981

Nome: FERREIRA, José Marques

Título: Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração:
Desenvolvimento do Turismo

Orientador:
Prof. Dr. Glauber Eduardo de Oliveira Santos

Aprovado em: 15 / 10 /2018

Banca Examinadora

Prof. Dr. Prof. Dr. Eduardo Sanovicz
Julgamento: Aprovado.

Instituição: EACH - USP
Assinatura: _____

Prof. Dr. Prof. Dr. Marcelo Vilela de Almeida
Julgamento: Aprovado.

Instituição: EACH-USP
Assinatura: _____

Prof. Dr. Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada
Julgamento: Aprovado.

Instituição: Universidade Anhembi Morumbi
Assinatura: _____

Esse trabalho é dedicado aos profissionais e amigos que, comigo, começaram desbravar o fascinante mundo das viagens corporativas e que fundaram, no Brasil, o primeiro grupo de executivos para tratar desse tema.

Dedico este trabalho aos que não tiveram medo de dizer que não sabiam, aqueles que ousaram aprender juntos.

Este trabalho é para vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Diretor Executivo da Associação Latino Americana de Gestores de Viagens e Eventos, Eduardo Murad Junior, que forneceu um apoio inestimável ao trabalho de campo.

Meu muito obrigado a todos os profissionais que me receberam nessa pesquisa e cederam uma parte de seu tempo e seu conhecimento.

Também agradeço a minha esposa por compreender as ausências e pelas noites em claro.

E meu agradecimento mais que especial ao meu orientador, Prof. Dr. Glauber Eduardo de Oliveira Santos, por não ter desistido da orientação, mesmo quando todos pareciam ter desistido.

RESUMO

FERREIRA, José Marques. Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil. 149p. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Escola de Artes, ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Versão Corrigida.

A presente pesquisa, de caráter descritivo-exploratório, trata dos processos de gestão de viagens corporativas utilizados pelas empresas no Brasil. Foi efetuado um levantamento em dez empresas nacionais e multinacionais com presença no território brasileiro, que possuem uma área ou um profissional dedicado à atividade de administração das viagens efetuadas por seus funcionários ou prepostos em função de uma necessidade do negócio. Os processos foram mapeados e analisados sobre a ótica da propriedade de seus diversos componentes e sobre a participação de organizações externas à empresa na gestão dessas viagens corporativas. Evidenciou-se a existência de quatro modelos distintos de gestão, todos presentes no mercado brasileiro. Os modelos denominados comprador-gestor e apoio-serviços utilizam-se de recursos externos para gestão, diferindo entre si pela propriedade dos processos, no primeiro caso residentes nas áreas de compras e no segundo nas áreas de serviços. Os dois outros modelos propostos, autogestão e autosserviços, tem baixo grau de utilização de serviços de terceiros, e se diferenciam pela propriedade dos processos de gestão de viagens corporativas, no primeiro caso uma predominância de processos proprietários em compras e, no segundo, uma predominância de propriedade nas áreas de serviços. A influência da participação dos profissionais nas associações do mercado nos diferentes mapas também é discutida. São apresentadas também algumas variantes encontradas no mercado. A questão da desintermediação na venda dos serviços turísticos nesse mercado, e os efeitos que esse fenômeno causa na forma com que as empresas organizam seus processos de gestão de viagens corporativas também fazem parte desse estudo. O papel das Travel Management Companies (TMCs) nos processos de gestão de viagens é investigado. Observa-se e discute-se a entrada de algumas novas categorias de empresas nesse mercado, são avaliados o papel de cada uma e as possíveis implicações no desenho dos processos de gestão de viagens corporativas.

Palavras-chave: Viagens corporativas. Gestão de viagens.

Travel Management Companies. Agenciamento em Turismo. Brasil.

ABSTRACT

FERREIRA, José Marques. Corporate travel management in Brazil: descriptive study of management processes adopted by companies in Brazil. 149 p. Dissertation (Master of Science) – School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2018. Corrected version.

This descriptive-exploratory research focus on the processes of corporate travel management used by companies in Brazil. Ten companies (Brazilian and multinational companies with branches in Brazil) were part of the study. All those organizations have an area or a professional dedicated to the activity of administration of the travels made by their employees or agents to fulfill a business need. The processes were mapped and analyzed on the optics of the ownership of its components and on the participation of external parts in the management of these corporate trips. It was evidenced the existence of four distinct models of management, all present in the Brazilian market. The buyer-manager model and the support-service models use many external resources on their management processes, and differs from each other as the first one shows the travel management processes mainly under ownership of the procurement areas as the second has most of the process under a service provider area. The other two proposed models, auto-management and auto-service have most of the processes being executed within the companies. The auto-management model with the travel management processes being owned by the procurement area and the second having a service area as main owner of the processes. The influence of the participation of the professionals in the market associations in the different maps is also discussed. Also presented are some variants found in the market. The issue of disintermediation in sales of tourist services in this market, and the effects that this phenomenon causes on the way companies organize their corporate travel management processes are also part of this study. The role of Travel Management Companies (TMCs) in travel management processes is also investigated. One of the main findings of the study was the participation of some new categories of companies in this market, the role of each one of those new players and the possible implications in the design of the corporate travel management processes is also discussed.

Keywords: Corporate travel. Travel management. Travel Management Companies. Intermediation in tourism. Brazil.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRACORP	Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas
ABGEV	Associação Brasileira de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas
ACTE	Association of Corporate Travel Executives
ALAGEV	Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas
ERP	Enterprise Resource Planning
FAVECC	Fórum de Agências Especializadas em Contas Correntes
GBTA	Global Business Travel Association
GEV	Grupo Executivo de Viagens
GVC	Gestão de Viagens Corporativas
IVC	Índice de Viagens Corporativas
LACTE	Latin America Corporate Travel and Events Experience
MnC	Multinational Companies
NBTA	National Business Travel Association
OBT	Online Booking Tool
OMT	Organização Mundial de Turismo
OTA	Online Travel Agency
PIB	Produto Interno Bruto
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UML	Unified Modeling Language

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ADMINISTRAÇÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS	15
2.1 A ATIVIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS NO BRASIL	15
2.2 A BUSCA POR ESPECIALIZAÇÃO E O ASSOCIATIVISMO	21
2.3 A REMUNERAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E O PARADOXO DAS VIAGENS CORPORATIVAS	31
2.4 A GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS E SEUS PROCESSOS	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	45
3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS	56
3.2.1 Metodologia adotada	56
3.2.2 Composição da amostra	60
3.2.3 Limitações do método.....	66
4 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE VIAGENS CORPORATIVAS	68
4.1 PROCESSOS DE GESTÃO ESPECÍFICOS	68
4.1.1 Empresa de tecnologia e serviços	69
4.1.2 Empresa farmacêutica	72
4.1.3 Empresa de agronegócios.....	75
4.1.4 Empresa de construção civil e alimentos (<i>holding</i>).....	78

4.1.5 Empresa de telecomunicações e serviços (<i>holding</i>).....	81
4.1.6 Empresa de varejo	84
4.1.7 Empresa de eletrônicos	87
4.1.8 Empresa de auditoria	89
4.1.9 Empresa automobilística.....	93
4.1.10 Empresa de varejo automotivo.....	96
4.2 ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS.....	99
4.3 MODELOS DE PROCESSOS DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS.....	107
4.4 EMPRESAS E MODELOS DE GVC: CASOS BRASILEIROS	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICES	136
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO...	136
APÊNDICE B – FICHA DE QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE... ..	138
APÊNDICE C - TABELA 1 – ASSOCIAÇÕES DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS	139
APÊNDICE D – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE TECNOLOGIA E SERVIÇOS.....	140
APÊNDICE E – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA FARMACÊUTICA	141
APÊNDICE F – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS.....	142

APÊNDICE G – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E ALIMENTOS.....	143
APÊNDICE H – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS.....	144
APÊNDICE I– FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE VAREJO	145
APÊNDICE J – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE ELETROELETRÔNICOS.....	146
APÊNDICE K– FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA DE AUDITORIA	147
APÊNDICE L – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA.....	148
APÊNDICE D – FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC – VAREJO AUTOMOTIVO.....	149

1 INTRODUÇÃO

O turismo de negócios tem sido alvo de estudos acadêmicos, normalmente apresentando e discutindo os impactos sobre a economia do turismo, seu potencial para a geração de negócios nos segmentos do turismo cultural ou de lazer (CANOVAS, 2004 p.12), ou mesmo nas questões ligadas ao agenciamento de serviços (BRAGA, 2017 p. 12-13).

Nosso objeto de estudo, apesar de inserido no tema do turismo de negócios, é apenas uma parte do mesmo e apresenta uma visão distinta, a de quem compra dos serviços do turismo de negócios, as empresas.

São raros os estudos acadêmicos que tratam da visão do tomador de serviços sobre o tema do turismo de negócios, e mais comuns estudos mercadológicos sobre essa questão. O referencial teórico utilizado reflete essa realidade, utilizando fontes acadêmicas e mercadológicas para construção do corpo de conhecimento acerca do tema.

A divergência entre o modo com que a academia e o mercado tratam o turismo de negócios fica evidente desde a própria definição do termo (CANOVAS 2004, p. 24). A corrente mais comum nos meios acadêmicos considera que o termo “turismo” deve ser empregado ao segmento, uma vez que a Organização Mundial de Turismo (OMT) considera que:

O Turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, negócios e outras. (OMT, 2001, grifo do autor)

O mercado, por outro lado, apresenta certa resistência quanto ao emprego do termo turismo para as viagens de negócios:

Frequentemente, os profissionais que lidam no dia a dia com viagens de executivos, quando ouvem o termo turismo, relacionam-no ao lazer. Gostaríamos de deixar claro que o foco de nosso executivo são as viagens a negócios. Aliás, as empresas também evitam falar em turismo quando o tema é viagem corporativa. A Organização Mundial do Turismo (OMT) aponta a existência do turismo de negócios, mas evitamos essa expressão para que não se confunda com a ideia de viagens de lazer. (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2010, p. 17, grifo do autor)

O emprego do conceito de viagens corporativas adotado pelo mercado é mais adequado a nosso propósito uma vez que são elas, por definição:

(...) aquelas cujo objetivo da viagem seja atender a uma necessidade

profissional ou de negócios e que são administradas e custeadas por uma entidade jurídica constituída, seja uma empresa, uma corporação, uma associação ou órgão governamental. (ABGEV, 2008, grifo nosso)

Esse conceito de viagens corporativas melhor se aplica ao objeto de nosso estudo, na medida em que nosso interesse é em entender os processos utilizados pelas empresas para administração de suas viagens de negócios.

Viagens de negócios, entretanto, não podem ser entendidas como sinônimo de viagens corporativas. A caracterização das viagens corporativas apresentada pela Associação Brasileira de Gestores de Viagens (ABGEV) em 2008 já traz uma diferenciação entre as mesmas que reside, essencialmente, na administração e custeio dessas viagens por uma entidade jurídica definida.

Braga (2005, p.8) alerta ainda para o fato de existirem algumas categorias de viagens de negócios que, embora cumpram um objetivo profissional, não se caracterizam como viagens corporativas, seja porque o pagador é o próprio viajante (uma pessoa física), seja porque a distinção entre a pessoa física e a jurídica é muito sutil, como nos casos de profissionais liberais, como advogados, médicos ou até representantes comerciais, que constituem a própria empresa, tornando difícil dissociá-los.

É fundamental entender, pois, que o que diferencia uma viagem de negócios de uma viagem corporativa não é o objetivo precípuo da mesma, já que ambas intentam atender uma necessidade de negócio ou profissional, nem tampouco o tamanho da empresa ou sua natureza jurídica. O que de fato as distingue é que o custeio e a administração das viagens corporativas é feito por uma entidade jurídica constituída.

Outra questão que merece ser esclarecida é que, apesar de o termo “corporativa” poder sugerir tratar-se apenas de viagens executadas por grandes empresas ou conglomerados, não existe nessa definição nada que delimite o tamanho das empresas, nem há restrição quanto à natureza jurídica da entidade que promove e administra a viagem.

Nas três últimas décadas, a crescente representatividade das viagens corporativas dentro do mercado turístico nacional e o impacto econômico por elas provocado justifica a necessidade de melhor entender a forma como as empresas administram as viagens corporativas. A forma com que se dá essa administração pode ser causa ou efeito de mudanças no cenário do turismo de negócios e nas estratégias das empresas.

Estudo realizado pela empresa de consultoria GfK, em março de 2017, a pedido da Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV) aponta que o mercado de viagens de negócios administradas pelas empresas (viagens corporativas) representa cerca de 67% do mercado turístico brasileiro (MOREIRA, 2017, p. 13). De acordo com o estudo, os gastos com esse tipo de viagem no país apresentaram, em 2016, índices de crescimento maiores que o do PIB nacional: enquanto o último apresentou uma variação negativa de 3,6% (IBGE, 2017) em relação ao ano anterior, o mercado de viagens corporativas mostrou índices de crescimento de 3,1% no mesmo período (MOREIRA, 2017, p. 15), acompanhando a tendência observada desde 2006 quando foram feitos primeiros estudos para avaliar o impacto dessas viagens na economia brasileira.¹

No ano de 2016, a atividade turística gerou 3,2% do total de empregos e foi responsável por 3,6% do total dos tributos arrecadados no país (MOREIRA, 2017, p. 23). A alta representatividade das viagens corporativas dentro do mercado turístico nacional sugere que alterações significativas na dinâmica desse tipo de viagem podem provocar diminuição ou incremento nos níveis de emprego e na geração de receitas fiscais para o país.

Além do potencial de impacto macro econômico a administração das viagens corporativas também são tema importante dentro das organizações.

A crescente demanda por viagens, principalmente a partir dos anos 90, provocada pela expansão dos negócios para além das fronteiras geográficas onde as empresas atuam, fez com que os volumes de gastos com essas atividades assumissem uma relevância cada vez maior (LENZ et al, 2015 p.1410). Para os autores essa categoria de despesas pode representar até a terceira linha de custos nas empresas, atrás apenas de despesas de mão de obra e de insumos. Em algumas empresas de serviços, como consultorias, bancas advocatícias e instituições financeiras, onde custo de insumos é reduzido, podem até representar a segunda categoria de despesas administráveis.

Apesar da sempre proclamada oferta de soluções de telecomunicação (como videoconferência etc.), as viagens corporativas continuam sendo um pré-requisito para o sucesso dos negócios em um mundo globalizado. Em muitos casos, as viagens de negócios representam o segundo ou terceiro custo nas empresas (dependendo do setor de atuação da companhia). (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015, p. 1410, tradução nossa).

¹ BRASIL, H, em Mercado e Eventos, 15 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/feiras-e-eventos/ievc-corporativo-representa-55-do-segmento-de-viagens/>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

A elevada representatividade dessas despesas na estrutura de custos de uma empresa, faz com que a eficiência do processo de administração de viagens corporativas tenha um papel fundamental na gestão de custos e, portanto, pode constituir um diferencial competitivo relevante. Mesmo não fazendo parte das atividades primárias das empresas, uma gestão de viagens corporativas eficiente faz com que recursos possam ser economizados e utilizados para atividades fim das corporações.

Essa procura pela eficiência de custos direciona grande parte das atividades da Gestão de Viagens Corporativas (GVC). Segundo a Global Business Travel Association (GBTA), uma das maiores associações do segmento, essa gestão tem fortes componentes de controle de custos, redução de gastos pela negociação com fornecedores, elaboração e adoção das políticas de viagens.²

Todavia aquela associação alerta que não são apenas os objetivos financeiros que compõem a atividade de administração das viagens e que o objetivo macro da gestão deve ser procurar equilibrar as necessidades do empregado quando em viagem, e os objetivos corporativos, financeiros e outros que a originam e justificam.³ A GBTA ainda defende que a gestão de viagens corporativas é uma atividade especializada⁴ que requer profissionais e empresas preparados para tal.

Essa especialização se torna cada vez mais necessária para que as empresas possam equilibrar sua busca por processos mais eficientes com as frequentes mudanças no cenário externo que ocorrem numa velocidade cada vez maior a partir década de 90.

A abertura de mercado, ocorrido em 1990, criou um ambiente propício à entrada de novas empresas no mercado brasileiro, entre elas agências de viagens multinacionais que entram no país seja por meio de fusões e aquisições, seja por associações e parcerias. Ao entrar no mercado brasileiro essas agências, aliadas as estratégias de suas matrizes, se posicionam como Travel Management Companies (TMCs), empresas especializadas na gestão de viagens corporativas e não mais como agências de viagens. Essas mesmas TMCs são também responsáveis pela introdução de novas formas de remuneração pelos serviços por elas prestado e apresentam uma estrutura organizacional diferenciada para atender as demandas de seus clientes (BRAGA, 2016 p. 100, 101).

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento e introdução de novas ferramentas de

²,GBTA. ABOUT GBTA. Disponível em :
<<https://www.gbta.org/americalatina/brasil/pages/default.aspx>>. Acesso 16 mai. 2018.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) provoca uma sensível mudança no ambiente de negócios. Novas tecnologias de comunicação virtual têm potencial impacto na necessidade ou não da realização de uma viagem para cumprir um objetivo de negócios. Novas plataformas tecnológicas de distribuição de produtos turísticos aumentam a eficiência dos processos de operacionalização de viagens e ampliam inexoravelmente os limites geográficos da distribuição possibilitando a desintermediação ou reintermediação na comercialização de serviços (Ikeda, 2015). Novas ferramentas de gestão integrada, como as Enterprise Resource Planning (ERPs), também provocam uma revolução na maneira com que as empresas organizam seus processos de gestão.

A era da economia compartilhada na segunda década do século XXI também tem papel fundamental no desenho dos processos de administração de viagens corporativas na medida em que apresentam opções de melhor eficiência de custos, tem uma nova forma de distribuição e, portanto, precisam ser gerenciadas de forma distinta uma vez que utilizam distintas ferramentas e modelos de intermediação.⁵

As mudanças nos cenários externos e no ambiente organizacional a partir da última década do século XX levam as empresas a organizar seus processos de gestão de viagens corporativas de forma distinta, na busca por soluções eficazes que atendam suas particulares necessidades de negócios. O mapeamento dos processos de gestão de viagens corporativas nas empresas brasileiras e multinacionais atuando no Brasil nos ajudará a entender de que forma as diferentes empresas organizam seus processos, se há algum padrão ou modelo nessa construção e se existem variantes significativas entre esses modelos de gestão.

Como objeto da presente pesquisa, propõem-se a investigar como as empresas no Brasil, sejam elas empresas nacionais ou subsidiárias de empresas multinacionais, organizam seus processos de gestão de viagens corporativas dentro das suas estruturas. A identificação de um ou mais modelos de gestão presentes no mercado também fazem parte do objeto de estudo.

A experiência de 20 anos do pesquisador na área é uma motivação para a realização da pesquisa. A necessidade de produzir um registro consistente sobre a evolução da atividade de GVC no Brasil, as causas e efeitos das mudanças no mercado e na atividade em si, havidas ao longo das últimas décadas do século XX e as duas primeiras décadas do século XXI, também são temas que tangenciam esse trabalho.

⁵ GUDIM, Y. 2018. Disponível em: <<https://blog.expenseon.com/economia-colaborativa-viagens-corporativas/>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

2 ADMINISTRAÇÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS NO BRASIL

2.1 A ATIVIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS NO BRASIL

As viagens de negócios existem desde que existem os negócios e a necessidade de se deslocar para a concretização de uma negociação. Entender a evolução das viagens de negócios ao longo do tempo, significa percorrer os longos caminhos da atividade econômica da humanidade. Desde meados da década de 1950, já há registro da atividade de turismo de negócios em nos trabalhos, de Enzensberger.

O desejo de viajar jamais foi motivo de expedições guerreiras dos povos antigos. As primeiras pessoas que partiram para longe, por decisão própria, foram comerciantes. No hebraico antigo, as palavras "comerciante" e "viajante" eram sinônimas...Soldados e mensageiros, estadistas e eruditos, estudantes e mendigos, peregrinos e criminosos eram os que se encontravam nas estradas, mas sempre, e especialmente, comerciantes: especiarias e mirra, ouro e seda, armas e pérolas. (ENZENSBERGER, 1958)

No início da década de 1990, Davidson também expressa a ancestralidade das atividades de turismo de negócios.

Turismo de negócios consiste em pessoas viajando com propósitos relacionados a trabalho. Dessa forma ele representa uma das mais antigas formas de turismo, os homens têm viajado por esse motivo desde os tempos remotos (DAVIDSON, 1994 apud SWARBROOK; HORNER, 2001)

Viagens de negócios são, portanto, atividades antigas e de grande abrangência geográfica. Nosso estudo procura investigar como se dá a administração dessas viagens dentro de limites temporais e geográficos mais restritos, estudaremos, pois, alguns aspectos das viagens corporativas no Brasil a partir das últimas décadas do século XX.

Na recente história da economia brasileira três períodos são fundamentais para o entendimento da evolução das viagens de negócios, uma vez que são marcos importantes para a entrada de multinacionais no Brasil, redirecionam a estratégia de desenvolvimento econômico abrindo ou criando mercados e acabam por determinar o fluxo e frequência das viagens corporativas.

O primeiro deles, entre 1945 e 1960, que corresponde ao ciclo do desenvolvimento industrial é marcado pela decisão de pautar o desenvolvimento econômico do Brasil e sua

inserção no mercado internacional na industrialização. Esse período é marcado pela entrada de multinacionais norte-americanas e europeias de indústrias como a automotiva e toda sua cadeia (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008, p. 239). Apesar de o eixo de industrialização do período ainda esteja grandemente concentrado no eixo Rio-São Paulo, a produção em alta escala precisa ser escoada para outros mercados no Brasil o que resulta na necessidade maior de deslocamentos para abertura e consolidação desses novos mercados.

Um segundo momento de destaque é o chamado milagre econômico brasileiro que compreende o período entre 1968 e 1973. Bresser Pereira (1978) afirma que o conjunto de um mercado com crescente poder de consumo, aliado a baixos custos de mão de obra representaram condições ideais para que indústrias de produtos e bens de consumo consolidassem sua posição no Brasil, por meio de fusões, aquisições ou por crescimento orgânico. Entre essas indústrias encontramos muitas multinacionais europeias e algumas norte-americanas nos segmentos automotivo, químico, de alimentos, e de higiene e beleza. Em tal cenário, os deslocamentos para realização de negócios num país de dimensões continentais e com mercados de consumo já pulverizados passam a ser uma necessidade do próprio negócio. Esse profícuo período termina em 1973 com a primeira crise do petróleo e afeta negativamente todo o ambiente de negócios durante toda década seguinte (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008, p. 241).

A partir da década de 90, a abertura do mercado brasileiro, além do crescimento mundial dos fluxos de investimento direto, faz com que as multinacionais alterem suas estratégias, adequando custos e escalas a níveis internacionalmente competitivos, tornando definitivamente o mercado brasileiro parte do mercado global (idem, p. 244). Os limites geográficos para a realização de negócios são ampliados além das fronteiras das nações e os deslocamentos para a concretização dos mesmos passa a ser uma necessidade ainda maior. A frequência das viagens e a internacionalização dos negócios fazem que o volume de gastos com as mesmas tenha um incremento acentuado.

Nas práticas empresariais, a adequação de custos e escalas em nível internacional se concretiza pela adoção de estratégias de *global sourcing* introduzidas no mercado brasileiro pelas empresas multinacionais, notadamente em toda a cadeia do segmento da indústria automotiva.

Segundo Monczka (2005), as práticas de *global sourcing* nada mais são que os processos de busca de produtos e serviços no mercado global, para além das fronteiras geopolíticas definidas para as nações. Segundo o autor, essas práticas tem o objetivo mais comum a busca de maior eficiência na entrega de produtos e/ou serviços. As estratégias de

global sourcing preconizam a procura de fornecedores de produtos e serviços nas localidades onde as relações de custos de mão de obra, custos de material, menores taxas de impostos e logística sejam mais vantajosos para os compradores, sejam ou não essas localidades as mesmas da fabricação de seus produtos, ou da prestação de serviços.

Como essa estratégia se mostrava economicamente viável para a compra de matérias-primas para produção, mesmo considerando os seus custos e desafios logísticos e de legislação, o mesmo poderia ser aplicado à compra de serviços de forma ainda mais abrangente uma vez que os desafios logísticos e os custos de distribuição são potencialmente menores.

Dessa maneira, a prática de *global sourcing* que já era empregada na compra de matéria prima de produção se estendeu a compra serviços no geral e, em particular atinge a atividade de viagens de negócios em meados da década de 90. Agências de viagens globais que atendiam as empresas multinacionais em suas matrizes, passaram também a ser consideradas como fornecedores para atendimento de suas filiais no Brasil. Tal fenômeno, conhecido no mercado como “alinhamento global de contas”, forneceu um importante diferencial competitivo para as agências globais e acabou movimentando todo o mercado de agências de viagens para importantes movimentos de fusões e aquisições, assim como para o estabelecimento de parcerias que se seguiram (BRAGA, 2017, p. 13).

Essa movimentação é evidenciada pelas movimentos de fusão entre a Carlson Travel Network e Wagonlit Travel (1997), dando origem à Carlson Wagonlit Travel (CWT)⁶, à entrada da American Express Travel (AMEX Travel) e aquisição da Bel Air Viagens em 1998⁷, e os movimentos associativos efetuados entre a Maringá Turismo e a Radius em 1997 e entre a Tour House e a International Travel Partners (Braga, 2017, p. 100), entre outros.

A entrada das novas agências multinacionais coloca em cheque o modelo de negócios das agências de viagens especializadas nesse segmento. A CWT e a AMEX Travel trazem para o mercado brasileiro modelos de atuação semelhantes aos que praticavam em mercados mais maduros, como o norte americano e o europeu, não são mais simples intermediários de compra de serviços turísticos para as empresas, se apresentam como empresas de gestão de viagens (Travel Management Companies).

⁶ CARLSON WAGONLIT TRAVEL. Disponível em: <<https://www.carlsonwagonlit.com/br/pt/nossa-companhia/nossa-historia/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

⁷ AMERICAN EXPRESS. Disponível em: <<https://www.americanexpress.com/br/pt/>>. Acesso em: 14 jul. 2018

O processo de alinhamento global de contas também potencializa a entrada de uma nova forma de administrar as viagens de negócios no Brasil, uma vez que as filiais brasileiras de empresas multinacionais devem trabalhar com os mesmos fornecedores e alinhar seus processos de gestão com suas matrizes.

Essas mudanças provocam uma reflexão sobre papel das agências de viagens que atuavam no mercado de viagens de negócios, sua adequação às necessidades de seus clientes e seu modelo de negócios, que já mostrava sinais de inadequação a esse novo papel.

Até o início da década de 1990, as agências de viagens exerciam um forte papel como agentes de vendas dos serviços turísticos sendo um importante componente da cadeia de distribuição.

Em 1994, Pellizer e Seriano definiram essa classe de organização como:

Empresas turísticas cujas organizações comerciais têm a função de serem intermediárias de todos os serviços turísticos. Denominadas genericamente agências de viagens ou, no Brasil, agências de Turismo são, também, produtoras de serviços, pois além dos serviços comercializados que são produzidos por outras empresas turísticas, existem serviços específicos que são produzidos por elas próprias. (grifo do autor)

Como intermediárias de serviços, cumpre a elas promover, verificar estoques (por meio da consulta de sistemas de reservas ou diretamente com os fornecedores finais), operacionalizar os processos de vendas e receber pagamentos em nome dos prestadores de serviços, sejam eles estabelecimentos hoteleiros, companhias aéreas, operadoras de turismo ou outras categorias envolvidas nos serviços turísticos ofertados.

Isso não era diferente para o mercado corporativo, já que as agências de viagens eram os grandes viabilizadores das viagens de negócios. Da mesma forma que o escopo de serviços prestados era semelhante, o modelo de remuneração das agências dedicadas as viagens de negócios em nada diferia dos modelos de agências que atendiam o segmento do turismo de lazer. As agências eram remuneradas por seus fornecedores em complexos sistemas de comissionamento, supercomissionamento (*over*) e incentivos sobre as vendas que efetivavam. Binder (2006, p. 152) reporta que a Varig, nos anos 90, pagava entre 15 a 20% do valor bruto da passagem apenas como comissão ao agente de viagem, isso sem considerar o *over* e os incentivos à venda. O alto custo desse sistema de distribuição é apontado pelo autor como um dos fatores que levou a liquidação da empresa.

A queda nos níveis de comissão sobre venda do setor aéreo para as agências já a partir de 1998 afetou negativamente a economia das organizações do setor. Tomelin (2001) afirma que, em particular, as agências de viagens começaram a sofrer com a redução do nível de comissionamento praticado pelas companhias aéreas seguindo a tendência surgida nos Estados Unidos no final da década de 1990. A redução e posterior eliminação do sistema de comissionamento, além da venda direta praticada pelas companhias aéreas, contribuiu para que o modelo de geração de receita das agências do segmento corporativo precisasse ser revisto.⁸

Até meados dos anos 1990, os fornecedores da indústria se relacionavam diretamente com as agências de viagens, e toda negociação de condições comerciais era feita exclusivamente entre eles. Nessa época a maioria dos fornecedores (companhias aéreas, hotéis, entre outros) comissionava as agências pelas vendas efetuadas e, dependendo do volume de vendas e metas ainda as bonificava com uma comissão adicional. A gestão de viagens corporativas se limitava a aspectos operacionais da viagem e na negociação de um retorno de parte da comissão recebida pelas agências, conhecido como *rebate* (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2015, p. 30). Em outras palavras, a eficiência do processo de gestão de viagens corporativas era medido pela qualidade dos serviços prestados pela agência (prazo de resposta a solicitação de viagens, acuidade do processo de reserva, cortesia no atendimento) e pelos níveis de rebate negociados entre a empresa e sua agência.

Além das questões ligadas ao agenciamento, outros fatores mercadológicos também afetaram as atividades de gestão de viagens corporativas.

A evolução do mercado aéreo doméstico no Brasil também criou uma situação inusitada e particular que teve um efeito direto na forma com que as viagens corporativas eram administradas. Ferreira (2017), trabalhando os dados do Departamento de Aviação Civil (DAC) comenta que, em uma década, passamos da situação de um oligopólio (em 1990), em que três empresas (VARIG/Cruzeiro, VASP e Transbrasil) detinham 97% do mercado doméstico de passagens aéreas, para uma situação, em 2001, na qual esse mesmo percentual era dividido por cinco empresas. Essa situação não foi nada duradoura, pois, no mesmo ano, uma delas encerra operações (Transbrasil). A VASP mantém operações até 2004 e a última representante do oligopólio de 1990, a VARIG, decreta seu fim operacional em 2006, após

⁸ AMADEUS. *Taxas de Serviço e Redução de Comissão*: Oportunidades e melhores práticas para agências de viagem, 2007. Disponível em: <http://www.amadeus.com/br/documents/aco/br/White_PaperTaxas_de_ServicosBR3.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.

um período de muitas turbulências. Ao longo dos primeiros anos dessa década, as viagens domésticas no Brasil ficam praticamente restritas à GOL, criada em 2001, e à TAM.

Essas duas empresas, numa alegada tentativa de reduzir os custos de distribuição via Global Distribution Systems (GDS), e utilizando-se do crescente uso na internet pelos consumidores brasileiros, criam sistemas alternativos de distribuição direta. Essa alteração altera sensivelmente o mercado, culminando em 2006 com a saída da VARIG, quando mais de 90% do inventário de passagens aéreas domésticas passa a ser transacionado fora do ambiente dos GDS, principal ferramenta utilizada pelos agentes de viagens para operacionalização das reservas e vendas de serviços. Nesse momento a operação de consulta de disponibilidade e preços para os voos domésticos precisava ser feita em pelo menos três sistemas distintos (TAM, GOL e GDS) (VABO JR., 2010, p. 28, 29).

A desintegração de conteúdo resultante dessa e a venda direta pelos próprios *sites* das companhias aéreas levam a diminuição do poder dos Global Distribution Systems (GDS), e cria uma oportunidade para desenvolvimento de outras ferramentas tecnológicas de reservas de serviços, os Online Booking Tools (OBTs) pelas agências brasileiras (SANTOS; MURAD JUNIOR, 2008, p. 110).

Os OBTs foram criados a partir de 2002 para oferecer uma opção à fragmentação do conteúdo das passagens aéreas domésticas, devido a decisão da TAM e da Gol em fazer a distribuição e venda de bilhetes aéreos fora dos grandes GDS do mercado. Essas ferramentas permitiam às agências congregar o conteúdo proveniente dos *sites* das companhias aéreas e dos GDSs de forma automatizada e, assim, oferecer a seus clientes uma comparação de preços em tempo real, o que era fundamental para a obtenção de economias nas viagens corporativas. A importância dessas ferramentas foi tamanha para a operação das agências e para a gestão de viagens corporativas que parte delas passaram a ser desenvolvidas pelas próprias, como no caso do Lemontech, desenvolvida pela Maringá Turismo, ou por um conjunto delas, como no caso do Reserve (Ikeda, 2015, p. 33).

Essa característica peculiar do mercado brasileiro acaba criando um desafio para adoção de procedimentos e tecnologias utilizadas em outros países para administração das viagens corporativas, uma vez que grande parte das ferramentas tecnológicas tinha como base o GDS e dele eram extraídas as principais informações utilizadas para gestão das viagens.

Assim, nas três últimas décadas, a gestão de viagens corporativas sofreu influência de três fatores básicos:

a) Fatores internos: mudanças de processos com a introdução e disseminação das práticas de *global sourcing* e alinhamentos de processos entre matrizes e filiais nas empresas multinacionais;

b) Fatores mercadológicos: como a entrada e saída de fornecedores no mercado, a alteração nas dinâmicas de distribuição por parte dos fornecedores as mudanças no agenciamento no mercado de viagens de negócios;

c) Fatores tecnológicos: introdução de novas ferramentas comunicação, novas ferramentas de distribuição e novas ferramentas de gestão empresarial.

A resposta das empresas as mudanças mercadológicas, aos avanços tecnológicos e a alterações nas suas estratégias de negócios são traduzidas na forma com que as mesmas usam seus recursos para construir seus processos de gestão. O mapeamento dos processos de gestão empregados pelas empresas na atualidade nos ajuda a desenhar o cenário atual da gestão de viagens corporativas no Brasil.

2.2 A BUSCA PELA ESPECIALIZAÇÃO E O ASSOCIATIVISMO

A mutabilidade do mercado de viagens de negócios exige um alto grau de flexibilidade e adaptabilidade de todos os profissionais que se dedicam à essa atividade. Exige também conhecimentos específicos do mercado, das ferramentas utilizadas e de competências gerenciais mais amplas.

As das rápidas e profundas mudanças no mercado ocorridas a partir da década de 90 desenharam novos cenários para a gestão de viagens corporativas, esses também em frequente mutação. Essas mudanças, entretanto, não foram acompanhadas pelo desenvolvimento de uma mão de obra especializada. As particularidades e o grau de especialização requeridos para exercer as funções de administração de viagens corporativas, ainda que não claramente definidas, eram desconhecidos até aquele momento. Tanto os gestores de viagens nas empresas quanto os profissionais que se dedicavam à essa atividade nas agências de viagens, não possuíam os conhecimentos necessários para um eficiente cumprimento de suas funções. Os caminhos traçados pelos gestores de viagens e pelas agências de viagens do segmento seguem em paralelo, com alguns pontos de convergência.

Os primeiros registros de grupos de profissionais do mercado em busca de especialização datam de 1991, quando um grupo de profissionais procura obter conhecimento específico através de trocas de experiências (*benchmark*):

Em 1991, com a necessidade de troca de experiências, profissionais responsáveis pela administração de viagens em grandes empresas resolveram constituir um grupo informal de trabalho. Nesta época, o negócio de viagens corporativas era tratado como turismo convencional.⁹

Esse grupo de trabalho detecta uma necessidade de conhecer mais profundamente as dinâmicas do mercado, as diferentes ferramentas disponibilizadas e os novos modelos de atuação na busca de soluções que melhorassem a eficiência da gestão das verbas de viagens das empresas. Os profissionais que se dedicavam às atividades de gerenciamento de viagens, encerrados em suas empresas, focadas em seus *core business*, não encontravam nelas os conhecimentos e as ferramentas necessárias para administrar eficazmente as verbas destinadas às viagens corporativas, verbas cada vez maiores. Assim, identificar e se conectar a outros profissionais com os mesmos desafios e demandas era uma necessidade e, assim, formou-se a primeira rede de profissionais dedicados à atividade de gestão de viagens corporativas, o Grupo Executivo de Viagens (GEV).

Surgido em 1991, nos moldes do Grupo de Administradores de Serviços (GAS), o grupo, informal e com poucos membros, tem, num primeiro momento, objetivos precípuos de troca de experiências na gestão das viagens de suas empresas. Interessante notar que a maior parte dos executivos desse primeiro grupo de gestores de viagens provém de empresas multinacionais dos segmentos automobilístico (GM, Scania), químico (Rhodia, Basf), de eletroeletrônicos (Philips) e de Higiene e Beleza (Gessy Lever), todas elas já passando por processos de *global sourcing*.¹⁰

Em 1996, o GEV promoveu o primeiro fórum conjunto com seus fornecedores, membros da cadeia produtiva, como companhias aéreas, hotéis e principalmente as agências de viagens que os atendiam. Nessa ocasião foram discutidas questões básicas, como o escopo de serviços desejado pelas empresas, a forma de remuneração para a qual o mercado caminhava e o apoio que os gestores de viagens esperavam de suas agências para a entrega de melhores resultados na administração das verbas de viagens para suas empresas. As primeiras discussões sobre a atividade de administração de viagens corporativas e o papel de cada membro da cadeia começam a ser esboçados nesse momento.¹¹

O segundo fórum, já em 2002, em conjunto com a rede de agências especializadas em viagens corporativas — Fórum de Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC) — representa importante ponto de mudança nesse mercado, pois evidencia a

⁹ PRESSCLUB, 2004. Disponível em: <<http://pressclub.com.br>>. Acesso em 10 de nov. 2016.

¹⁰ Informação verbal fornecida por Pedro Weithermer no LACTE 2016.

¹¹ PRESSCLUB, 2004. Disponível em: <<http://pressclub.com.br>>. Acesso em 10 de nov. 2016.

necessidade de maior formalização do grupo e da inclusão de outros membros da cadeia produtiva (companhias aéreas, hotéis, sistemas de distribuição de serviços, entre outros), levando à constituição de uma associação, a Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas, já no princípio de 2003. Dentro da nova estrutura dessa rede criam-se comitês específicos para diferentes atividades, como os comitês de companhias aéreas e de hotelaria, e o grupo inicial de gestores passa a ser um comitê apartado e fundamental dentro da nova estrutura associativa¹² (Tabela 1).

A repercussão positiva do 2º Fórum tornou patente que o mercado, finalmente, estava no ponto para maior integração entre seus diversos setores, e ninguém melhor do que o cliente para tomar essa iniciativa, já que é ele que interage com todos os segmentos desta indústria. Nasceu, então, ABGEV — Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas. O GEV passou a ser um subgrupo da ABGEV, denominado CE30, Comitê Executivo integrado por Travel Managers, formado por até 30 empresas. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS, 2003)

Menos de dois anos após a constituição da ABGEV, em outubro de 2005, um grupo de profissionais se afasta da associação e constitui um novo grupo, o Travel Managers Group, em um modelo de menor formalização e que agregava apenas gestores de viagens, retomando o modelo originalmente proposto pelo GEV na década de 1990¹³ (Tabela 1).

O TMG - Travel Managers Group, composto pelos gestores das áreas de viagens das empresas Embraer, Roche, Basf, Philips, Carrefour, Clariant, Santander, Bank Boston, GM, Scania, Promon, Multibrás, Sadia, CSN, Accenture, Alcoa e Ass. Bras. Igreja Jesus Cristo SUD, realizou, na Costa do Sauípe, no último 18, sua primeira reunião de trabalho e de inauguração do grupo, formado no final de outubro, a partir de uma dissidência da ABGEV.¹⁴ (grifo do autor)

Outros movimentos de formação de redes de profissionais administradores de viagens corporativas também ocorrem ao longo dos anos 2000. Em 2001, surge um grupo de gestores de viagens na cidade do Rio de Janeiro, denominado Comitê de Viagens Corporativas cujos principais objetivos são:

O Grupo tem por objetivo atuar no mercado de viagens de negócio, através de “benchmarking” e otimização de processos administrativos, visando atender as necessidades e expectativas do Grupo e das empresas, obtendo

¹² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS – ABGEV. Blog, 2003. Disponível em: <<http://abgev.blogspot.com.br>>. Acesso em: 30 out. 2016.

¹³ PANROTAS, 2005. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantao-de-noticias/2005/05/tmc-e-lancada-oficialmente-com-bencao-de-goiaci_15893.html>. Acesso em: 25/05/2018.

¹⁴ PANROTAS, 2005. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantao-de-noticias/2005/05/tmc-e-lancada-oficialmente-com-bencao-de-goiaci_15893.html>. Acesso em: 25/05/2018.

resultados significativos e influenciando positivamente nas mudanças ocorridas neste mercado.¹⁵ (grifo do autor)

Existe nesse grupo de gestores do Rio uma preocupação explícita de otimizar os processos de gestão e um foco claro na obtenção de resultados significativos para o grupo e para suas empresas. A de mudança no mercado é um objetivo secundário para tal grupo.

Depois de quase uma década do surgimento do Comitê de Viagens Corporativas no Rio de Janeiro, a busca por uma representatividade regional leva à criação de mais dois grupos, um deles no estado do Rio Grande do Sul, o Grupo de Gestores de Viagens do Rio Grande do Sul (GGVRS) em março de 2010¹⁶, e outro em Minas Gerais em 2014, o Grupo de Gestores de Viagens de Minas Gerais (GVMG), esse último formado inicialmente por membros do TMG sem, contudo, posicionarem-se como uma dissidência do mesmo.¹⁷ Nota-se forte grau de ações conjuntas e interações entre os membros os grupos GGVRS e GVMG e o TMG .

Em 2013, a ABGEV ampliou seu território de atuação geográfica e de atividades, criando um comitê na Argentina e passando a atuar na América Latina. Incorporou à associação os Gestores de Eventos Corporativos e parte da cadeia produtiva dessa nova atividade, passando a adotar o nome de Associação Latino Americana de Gestores de Viagens e Eventos Corporativos (ALAGEV).¹⁸

Importante notar que todos os grupos tem em comum o uso de *benchmarking* e de trabalho em rede (*networking*) para alcançar seus objetivos (Tabela 1). As práticas de mercado a que se referem as organizações são, na verdade, formas, processos e metodologias empregadas na administração das viagens. Todos os grupos afirmam que as questões negociais entre as empresas e seus fornecedores não são discutidas em seus fóruns pois são protegidas por cláusulas de confidencialidade e são particulares entre a empresa-cliente e seus fornecedores.

A busca por “melhores práticas de mercado” faz com que esses grupos, mesmo que em fases distintas, conheçam novos modelos de redes em outros países e estabeleçam, com grupos internacionais, formas de intercâmbio e relacionamento.

A primeira tentativa de *benchmarking* com organizações internacionais ocorreu ainda

¹⁵ COMITÊ DE VIAGENS COORPORATIVAS. Disponível em: <<http://comiteviagenscorporativas.blogspot.com/2011/10/comite-de-viagens-corporativas-realiza.html>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

¹⁶ GGVRS, 2011

¹⁷ GVMG, 2014

¹⁸ ALAGEV, 2013

em 1993, quando um grupo de profissionais do GEV atendeu, pela primeira vez, a um evento internacional nesse segmento, o Congresso Internacional da Association of Corporate Travel Executives (ACTE) (grifo nosso), na cidade de San Antonio, no Texas, em busca de conhecimentos teóricos sobre a administração de viagens corporativas e das melhores práticas de mercado (PRESSCLUB, 2004).¹⁹ Como evidenciado no próprio nome da associação, o termo Viagens Corporativas (Corporate Travel) já era empregado nos Estados Unidos e foi nesse evento que os executivos brasileiros foram expostos à essa nova terminologia.

O contato com executivos que praticavam a gestão de viagens corporativas em mercados mais maduros causa grande impacto naqueles profissionais que exerciam funções dentro de multinacionais norte-americanas e europeias, provocando um maior fluxo de troca entre os gestores de viagens que atuavam nas subsidiárias brasileiras e seus parceiros que atuavam em suas matrizes. Começa a haver, assim, uma padronização dos processos de administração de viagens corporativas nos ambientes intraempresariais.

Tal padronização, entretanto, esbarra nas peculiaridades do mercado brasileiro e nas limitações tecnológicas do início dos anos 2000. Um dos maiores obstáculos a essa padronização mundial foi a peculiar situação do mercado aéreo doméstico brasileiro no final dos anos 1990 e início dos anos 2000 (FERREIRA, 2017) com o oligopólio das companhias aéreas, a desintegração do conteúdo e a necessidade de utilizar ferramentas desenvolvidas exclusivamente para o mercado brasileiro (IKEDA, 2015).

A segunda metade dos anos 2000 é também marcada pelo crescente interesse pelo mercado brasileiro de viagens corporativas, o que desperta também o interesse das organizações internacionais. Em 2008, a ABGEV formaliza um acordo de cooperação, já existente de forma tácita desde 2006, com a National Business Travel Association (NBTA)²⁰, organização norte-americana dedicada a esse mercado. Dentro do escopo do acordo de cooperação encontram-se a realização de eventos conjuntos, ações de educação e *networking*.

A National Business Travel Association (NBTA) e a Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas (ABGEV) anunciaram um acordo formal, no qual a ABGEV se tornará uma filial regional e oficial da NBTA e, em contrapartida, a NBTA será o parceiro oficial da associação mundial da ABGEV. O acordo formaliza o relacionamento e estabelece amplos e estreitos laços entre as duas organizações para o futuro. Nos termos do acordo, a ABGEV será a filial regional na América Latina da NBTA,

¹⁹ PRESSCLUB, 2004. Disponível em: <<http://pressclub.com.br>>. Acesso em 10 de nov. 2016.

²⁰ PANROTAS, 2008. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagenscorporativas/2009/12/favecc-e-tmc-brasil-anunciam-amanha-nova-entidade_53832.html>. Acesso em: 22 maio 2018.

unindo-se às afiliadas regionais da Ásia-Pacífico, Canadá e México, mas atuando de forma independente [...] desenvolvendo oportunidades para os membros dos dois grupos, buscando novas oportunidades para fornecer educação e profissionalização, e realizando networking para desenvolver a gestão de viagens no mercado Latino Americano.²¹

Essa parceria trouxe um grande movimento de intercâmbio de conhecimento, realizado tanto pela participação crescente de profissionais brasileiros nos congressos internacionais da NBTA quanto pela criação e consolidação do maior evento do mercado de viagens corporativas no Brasil, o Encontro Latino-Americano de Viagens Corporativas e Tecnologia (atualmente Latin American Corporate Travel and Experience [LACTE]). A parceria é fortemente evidenciada com a nomeação da então presidente da ABGEV para o prêmio concedido pela presidência da NBTA.²²

Em 2012, após seis anos de atuação conjunta, a parceria entre a ABGEV e a NBTA é encerrada. A primeira, já atuando em âmbito latino americano como ALAGEV, aproxima relações com a ACTE Global e anuncia o primeiro evento conjunto das duas associações no Brasil.²³

A Association of Corporate Travel Executives (ACTE) como suporte da Associação Brasileira de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ABGEV) e da Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV) realizará Fórum Executivo de 2012 em São Paulo, Brasil.²⁴ (tradução nossa)

Já a NBTA, atuando em âmbito multinacional como Global Business Travel Association (GBTA), constitui uma representação própria no Brasil e, no início de 2013, anuncia a aproximação com os grupos de viagens, como o TMG e o Comitê de Viagens Corporativas.²⁵

O TMG - Travel Managers Group e o Comitê de Viagens Corporativas estabeleceram uma parceria com a GBTA - Global Business Travel Association. Os dois grupos de gestores de viagens, que juntos representam mais de 60 empresas de grande porte, estão colaborando com a GBTA na elaboração do conteúdo educacional da Conferência Latam da GBTA (...). Os grupos também participarão em conjunto de boa parte dos painéis e

²¹ PANROTAS, 2008. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagenscorporativas/2009/12/favecc-e-tmc-brasil-anunciam-amanha-nova-entidade_53832.html>. Acesso em: 22 maio 2018.

²² PANROTAS, 2006

²³ ASSOCIATION OF CORPORATE TRAVEL EXECUTIVES, 2012

²⁴ ASSOCIATION OF CORPORATE TRAVEL EXECUTIVES, 2012

²⁵ MERCADO E EVENTOS, 2013

apresentações do evento compartilhando expertise nas boas praticas de gestão e viagens e eventos, contribuindo para o “benchmarking” e “networking” da conferência.²⁶

São listados como ativos, no Anuário Brasileiro de Viagens Corporativos do PANROTAS – 2016, os seguintes grupos e associações que congregam administradores de viagens no Brasil: ALAGEV, GBTA BRASIL TMG, GVRS, GVMG, não há menção de atividades do Comitê de Viagens Corporativas (RJ).²⁷ Esses grupos apresentam diferentes graus de formalidade e número de participantes, diferenças na distribuição de direitos e deveres de seus componentes (simetria de rede) (Quadro 1). De forma geral, os grupos menores tendem a informalidade e a uma distribuição de deveres e direitos mais equânime.

²⁶ MERCADO E EVENTOS, 2013

²⁷ PANROTAS. Anuário de Viagens e Eventos Corporativos, 2016

Quadro 1 – Associações de Gestores de Viagens Corporativas

	ACTE	ALAGEV	Comitê de Viagens Corporativas	GBT A	GGVRS	GVMG	TMG
Composição	Gestores e Fornecedores	Gestores e Fornecedores	Gestores	Gestores e Fornecedores	Gestores	Gestores	Gestores
Fundação	1988	2003	2001	1968(NBTA)	2011	2014	2005
Membros	Empresas (PJ) e Profissionais (PF)	Empresas (PJ) e Profissionais (PF)	Apenas profissionais (PF)	Empresas (PJ) e Profissionais (PF)	Apenas profissionais (PF)	Apenas profissionais (PF)	Apenas profissionais (PF)
Abrangência Geográfica	Global	América Latina	RJ	Global	RS	MG	Brasil
Número associados (2016)	não informado	422	max 20	> 7000	não informado	15	max 30
Principais objetivos	Promoção, proteção, e avanço nos interesses, qualidade e profissionalismo na indústria de VC (educação)	Networking, benchmarking, desenvolvimento do mercado de VC	Benchmarking, otimização de processos, atender ao grupo	Promover intercâmbio de ideias entre membros, qualidade e profissionalismo na indústria de VC (educação)	Benchmarking, networking, desenvolvimento profissional do grupo	Benchmarking, desenvolvimento profissional do grupo	Benchmarking, ser referência no mercado de VC, desenvolvimento profissional do grupo
Simetria da rede	Membros mesmo poder de voto	Representantes diretoria não proporcionais a constituição dos associados	Membros mesmos direitos/deveres	Representantes diretoria não proporcionais a constituição dos associados	Membros mesmos direitos/deveres	Membros mesmos direitos/deveres	Membros mesmos direitos/deveres
Formalização	Associação	Associação	Estatuto	Associação	Grupo informal	Grupo informal	Estatuto

Fonte: Elaboração nossa

Além de entender a história da administração de viagens no Brasil sob a ótica dos profissionais dedicados à atividade nas empresas, também é necessário o entendimento da evolução das atividades de agenciamento de viagens e seu papel no âmbito das viagens corporativas. Sob esse aspecto encontramos uma bibliografia um pouco mais consistente, destacando-se o trabalho de Braga (2017) sobre a formação de redes de agências de viagens no Brasil.

Antes de enveredar pelos movimentos associativos por parte dos agentes de viagens dedicados ao mercado corporativo, convém investigar em que momento o mercado começa utilizar uma nova terminologia para se referir as agências dedicadas a viagens de negócios.

Apesar de já adotado pelo mercado desde o início dos anos 2000, apenas em 2008 o conceito de Travel Management Company (TMC) é definido oficialmente para o mercado brasileiro.

Em 2008 Fábio Steinberg produziu um livro intitulado “Viagens de Negócios” (...) definindo TMC como agências especializadas em operacionalizar viagens, apoiar a elaboração de políticas, disponibilizar seu poder de negociação em nível global junto aos fornecedores. (Braga, 2017, p. 96)

Vê-se que, tanto a nomenclatura em inglês (Travel Management Companies) como o escopo de trabalho definido por Steinberg, sugerem uma nova tipificação dessas agências de viagens, que deixam seu papel único e exclusivo de intermediação e operacionalização de serviços turísticos em nome de seus clientes, para assumir um papel de protagonistas em algumas atividades da gestão de viagens corporativas, como a elaboração de políticas de viagens e a negociação junto a fornecedores. Essa conceituação nos leva a inferir que as atividades de administração de viagens corporativas pode não ser atribuição única e exclusiva dos gestores de viagens lotados nas empresas e pode estar distribuída por outros elementos da cadeia produtiva.

Wada et al. (2009) também apontam que mudanças significativas aconteceram nas atividades de agenciamento de viagens para o segmento corporativo já a partir da última década do século XX. Para a autora, o papel das agências de viagens dedicadas ao segmento de viagens corporativas deve ultrapassar o papel de simples intermediação de serviços turísticos o que também é contemplado na definição de Steinberg.

O mesmo argumento é ainda corroborado por outros autores, como Martins e Murad (2010), e Braga (2017):

Atualmente as agências que trabalham com o mercado corporativo são chamadas de Travel Management Companies (TMC) e com a mudança do nome, que anteriormente eram conhecidas como agências de viagens que

atendiam contas correntes ou pessoas jurídicas, veio também a mudança de foco do negócio que passa a ser a gestão de gastos com viagens e não mais a intermediação de serviços turísticos. (BRAGA, 2017, p. 14)

As primeiras manifestações de associativismo por parte dos agentes de viagens remonta a 1997. Nesse ano, após a reunião conjunta com o grupo de gestores de viagens corporativas (GEV), as agências de viagens que atendiam as empresas do grupo, constituem o Fórum de Agências de Viagens Especializadas em Contas Correntes, inicialmente formado por agências com sede em São Paulo e Rio de Janeiro.

O crescimento do grupo e sua abrangência se dá de forma bastante rápida. O FAVECC amplia sua ação para o âmbito nacional já em 1999, incorporando agências de diferentes tamanhos e estados (Braga, 2017, p. 100).

De maneira análoga ao que ocorreu com o grupo de gestores de viagens, um grupo de seis grandes agências corporativas (segundo critérios de faturamento e de formas de gestão) desliga-se do FAVECC em 2005, formando um novo grupo denominado Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil (TMC Brasil). Segundo as empresas fundadoras da nova entidade, o maior objetivo é atingir um grau elevado de profissionalização do mercado de viagens corporativas.²⁸

O uso do acrônimo TMC por esse grupo de agências já pressupõe uma atuação diferenciada, sugerindo serem essas agências empresas que administram as viagens de negócios de seus clientes, e não apenas intermediam as relações entre eles e os fornecedores da cadeia de produção. Esse é o primeiro registro do uso do termo TMC no mercado brasileiro, embora não tenha sido utilizado nem definido com o sentido original encontrado no mercado norte americano (Travel Management Company), e nem aplicado como nome genérico de uma nova categoria de empresas dedicadas à gestão de viagens corporativas. Segundo Bernardo Feldberg²⁹, presidente da associação na época de sua criação, um dos principais motivos do desligamento do grupo do FAVECC foi a necessidade de congregar agências que apresentavam perfil semelhante, que eram agências globais ou pertenciam a redes internacionais, que atendiam clientes multinacionais e que tinham foco no negócio de viagens corporativas, algo que, segundo ele, não era comum a todos os membros do FAVECC naquela ocasião.

²⁸ PANROTAS, 2005. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantao-de-noticias/2005/05/tmc-e-lancada-oficialmente-com-bencao-de-goiaci_15893.html>. Acesso em: 25/05/2018.

²⁹ Informação verbal fornecida por Bernardo Feldberg durante o LACTE 2016.

A TMC Brasil persistiu até 2010, quando novamente se fundiu ao FAVECC para criação de uma nova entidade, a Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP). Nessa nova organização, um conselho de administração é constituído, no qual as agências são divididas pelo faturamento e modelo de gestão em pequenas, médias, grandes e globais, tendo representação igualitária na nova associação³⁰ e, portanto, garantindo uma homogeneidade entre as agências de cada comitê.

Existem atualmente listadas no anuário de Viagens e Eventos Corporativos do Panrotas 2018, três associações que congregam agências de viagens corporativas: a própria ABRACORP, a Brazilian Incoming Travel Organization (BITO) que, apesar de figurar nessa lista, tem um papel de representar o mercado brasileiro da indústria de viagens de receptivo e a EVENTPOOL que congrega agentes de viagens e operadores de eventos.³¹

Apesar de adotarem estratégias semelhantes de associativismo como forma de enfrentar os desafios de mercado, gestores de viagens corporativas e seus agentes apresentam motivações e formatos diferentes na constituição de suas redes.

Enquanto as associações de gestores congregam majoritariamente profissionais dedicados a atividade de gestão de viagens corporativas (pessoas físicas) em sua maioria, as associações de agências são constituídas pelas empresas (pessoas jurídicas). As associações de gestores tendem a ser mais informais, com atuação mais regionalizada e mais homogêneas em sua constituição. Apesar das primeiras associações terem sido criadas por gestores, elas demoraram mais tempo para atingir estágios de maturidade, para se formalizar e para ampliar a área de atuação quando comparadas as associações dos agentes de viagens. As associações de gestores foram fundadas para aquisição de conhecimento e promoção de educação profissionalizante através de *networking* e *benchmarking*. As associações formadas pelas agências também se baseiam em *networking* mas tem seus princípios voltados ao fomento dos negócios de seus associados e do mercado.

2.3 A REMUNERAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E O PARADOXO DAS VIAGENS CORPORATIVAS

Até os anos 90, o papel das agências de viagens no segmento corporativo em nada diferia daquele exercido por suas correspondentes no mercado de lazer. Os fornecedores eram os mesmos, a prestação de serviços era essencialmente a mesma, e modelos de negócios eram

³⁰ PANROTAS, 2010

³¹ PANROTAS. Anuário de Viagens e Eventos Corporativos, 2018.

os mesmos. As agências de viagens eram agentes de vendas de seus fornecedores exercendo as funções básicas de vendas como a promoção, a disponibilização dos serviços (reservas), a contratação (emissão de bilhetes e vouchers) e o recebimento dos pagamentos. Essas organizações eram remuneradas por esses fornecedores pelos serviços que a eles prestavam.

A questão da remuneração das agências pelos serviços de venda e intermediação é amparada pelo Decreto-Lei no 84.934/1980 redigido pela EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo), as define as agências de viagens e turismo como sociedades que tem por objetivo social a prestação de serviços de venda comissionada ou a intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões; de reservas de acomodações; recepção, transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante; operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários; representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem, outras prestadoras de serviços turísticos etc.³²

Esse sistema de remuneração, baseado em comissionamentos, supercomissionamentos (*over*) e incentivos à vendas, era extremamente rentável para as agências e faziam parte dos custos de distribuição das companhias aéreas, hotéis e outros fornecedores e era a grande geradora de receita para as agências, e, em muitos casos, a única.

Nesse modelo de negócios, a remuneração da agência por uma venda é sempre uma função do preço de venda daquele serviço:

$$R=f(p) - c$$

Onde: R = remuneração da agência de viagem, f = função, p = preço do serviço ofertado e c = custo da venda.

Ou ainda,

$$R = (Sum(o * p) + i) - Sum(c)$$

Onde R = remuneração da agência, Sum = somatória, o = % de comissões recebidas (comissão+*over*), i = incentivo a vendas baseado nas metas de vendas, p = preço do serviço ofertado e c = custo da venda.

³² BRASIL. CAMARA DOS DEPUTADOS. Decreto nº 84.934, de 21 de julho de 1980. Dispõe sobre as atividades e serviço das Agências de Turismo, regulamenta o seu registro e funcionamento e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-84934-21-julho-1980-434299-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 21 jun. 2018

O valor do comissionamento não é uma constante uma vez que varia sazonalmente, de acordo com cada fornecedor e com cada produto . As condições de comissionamento são acordadas em negociações entre a agência de viagens e cada fornecedor. As condições de over variam de acordo com o produto comercializado e o período da venda, e eram usados para incrementar as vendas de um determinado produto dentro de um determinado período. O incentivo à venda, um percentual sobre o volume total de vendas com um determinado fornecedor, se baseava em metas de vendas acordadas entre os fornecedores e os agentes de viagens.

Esse sistema de remuneração, todo ele baseado nos valores de vendas, faz com que quanto maior o valor da venda de um determinado produto, maior o valor da remuneração potencial do agente. Num cenário de altos valores de comissionamento, como foi o caso do mercado brasileiro até a década de 90, o modelo se viabiliza e as agências tem altos níveis de rentabilidade.

Ainda nessa década, as agências que atendem as contas comerciais enfrentam desafios que as levam a rediscutir seus modelos de remuneração.

O amadurecimento da gestão de viagens corporativas leva as empresas a negociarem com suas agências o repasse de parte das comissões recebidas (*rebate*) (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2015, p. 30).

A queda dos níveis de comissionamento no mercado ocorrido a partir de 1998 também faz com que a remuneração das agências seja cada vez menor e exige que o modelo de remuneração, todo ele baseado em comissionamento sobre a venda, seja redesenhado.

A redefinição do papel das agências de viagens corporativas também cria um grande paradoxo para a gestão de viagens corporativas. Para entender um melhor esse paradoxo devemos conhecer um pouco da Teoria do Agente-Principal proposta por Jensen e Macklin em 1976.

A teoria preconiza a existência de dois atores, um principal e um agente que se relacionam por transações de mercado. Jensen e Macklin (1976) afirmam que as relações entre esses dois atores se dá por um contrato em que uma das partes (o principal) delega uma autoridade a outra parte (agente) a desempenhar alguma atividade em seu nome. Existem dois aspectos na teoria que nos interessam elucidar, pois são base para o paradoxo das viagens corporativas. O primeiro deles trata da inerente assimetria de informações na relação, de tal forma, que o agente detém melhores informações do que o principal. Um outro elemento que norteia essa relação é a existência de um risco inerente, que ocorre quando o comportamento

desejável dos agentes não é observável pelo principal, ou seja, quando existe a possibilidade de que o agente não exerça suas atividades de acordo com os objetivos definidos pelo principal. Essa assimetria das informações e o risco inerente criam uma situação definida como o “problema do agente”, que rege as relações entre esses dois atores e que precisa ser equacionada de alguma maneira. Essa situação não é diferente entre os agentes de viagens e seus clientes.

O que ocorreu no mercado de viagens corporativas foi uma mudança no papel das agências de viagens. Antes da década de 90 as agências que atendiam esse mercado eram agentes de vendas dos fornecedores (que atuavam como principal) e eram remunerados pelo sistema de comissionamento sobre as vendas. Detinham grande parte das informações sobre as transações que realizavam para seus clientes o que configurava a assimetria descrita em literatura. O agente-principal reduzia os riscos de que seus objetivos não fossem cumpridos por um sistema de incentivos, instrumento também utilizado por outros mercados onde a relação principal-agente apresenta riscos (LAFFONT; MARTIMORT, 2002).

Na medida em que o papel dessas agências muda, elas passam a ser agentes das empresas (essas últimas atuando como principal) e passam a exercer um papel importante nos processos de gestão das despesas com viagens, são agora Travel Management Companies (TMCs). A assimetria de informações é acentuada uma vez que são elas que têm acesso as informações sobre a oferta de serviços do mercado e sobre o perfil e as transações que o viajante de negócios realiza. O risco também é fortemente aumentado uma vez que a remuneração pelo serviços ainda provem do fornecedor e é baseado nos valores de vendas de serviços turísticos e é ele a origem do paradoxo de viagens corporativas que acontece na última década do século XX.

Um dos principais papéis esperados para as TMCs (agente) é a geração de economia para as empresas (principal), obtida pela busca e operacionalização de opções de viagens mais baratas para os viajantes de negócios. Considerando o modelo de remuneração por comissionamento, a remuneração da agência que desempenha esse papel tende a ser menor, uma vez que o valor de p é menor. Ora, o risco então reside aí, o cumprimento dos objetivos atribuídos pelas empresas (principal) às TMCs, uma maior economia, provoca uma menor remuneração para o agente, dentro do modelo de comissionamento descrito.

Um segundo aspecto, esse operacional, também faz com que o modelo não se mostre mais exequível. A busca de tarifas mais baratas pressupõe que as pesquisas de disponibilidade e de preços possam ser feitas de modo eficaz. Pois bem, a capacidade de comparar preços, principalmente das passagens aéreas, depende de ferramentas tecnológicas adequadas e não

de obra treinada, ambos recursos normalmente custosos. Exercer eficazmente essa função acaba incrementando o componente de custo (c), causando a redução do lucro das TMCs.

A situação se agrava ainda mais a partir de 2001, quando a desintegração do conteúdo das passagens aéreas domésticas fez com que os processos de procura e venda das soluções de mais baixo custo demandassem mais tempo de processamento, diminuindo a produtividade dos agentes de reserva, que precisavam acessar diferentes ferramentas para poder efetuar uma busca completa da melhor tarifa e oferecê-la ao viajante. Essa queda na produtividade também provocou um aumento do custo de venda, embora a quantificação dessa variável não fosse facilmente calculada e permanecesse indeterminada durante muito tempo (VABO JR., 2010, p. 48, 49).

Apesar do sistema de remuneração das agências de viagens corporativas já se mostrar ineficiente desde o início dos anos 2000, a adoção de um novo modelo foi fortemente combatido por parte das agências que, a despeito das tendências de mercado que indicavam a diminuição das comissões em outros mercados, procuravam manter o nível de remuneração pela negociação de maiores benefícios financeiros de seus fornecedores.

A necessidade de conceber um novo modelo de remuneração que fosse compatível com as necessidades das empresas no sentido de administrar melhor as despesas de viagens corporativas e que fosse viável para manter bons níveis de serviço de seus principais parceiros nessa atividade, as TMCs, levou o mercado a procurar outras formas de remuneração.

Os primeiros passos para a introdução de um novo modelo de negócios para as TMCs ocorreu no momento em que os gestores de viagens de empresas multinacionais foram solicitados a utilizar, nas operações do Brasil, as mesmas agências globais que os atendiam em suas matrizes e que já praticavam uma remuneração baseada na prestação de serviços de operacionalização e gerenciamento das viagens corporativas para as empresas, e não mais no sistema de comissionamento sobre vendas.

Duas TMCs globais, a Carlson Wagonlit Travel (CWT) e a American Express Travel foram as primeiras a introduzir, no mercado brasileiro, o novo modelo de *fee* — remuneração por serviços prestados. Os contratos foram inicialmente firmados com empresas multinacionais que já praticavam essa modalidade de contratação nos seus países de origem e se utilizavam das mesmas TMCs. A estratégia era parte dos processos de global *sourcing* dessas empresas e buscavam eficiência nos processos de compras e ganhos financeiros oriundos na negociação de grandes volumes de serviços como as companhias aéreas, as grandes cadeias hoteleiras e as próprias TMCs.

No novo modelo proposto, a remuneração da TMC é feita levando em conta sua estrutura de custos ³³ e uma receita esperada que pode ou não ser vinculada ao atingimento de métricas de qualidade de serviços prestados (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2015, p. 31). Esse novo modelo obedece a seguinte equação:

$$R=f(c) + r$$

Onde R = remuneração da agência, f = função, c = custos da TMC e r = rentabilidade desejada

Ou ainda,

$$R= Sum (cd + ci) + Sum (r)^{34}$$

Onde R = remuneração da agência, Sum = somatória, cd = custo diretos da TMC no atendimento daquele cliente, ci = custos indiretos da TMC e r = rentabilidade da TMC³⁵

O novo modelo de precificação, conhecida no mercado como precificação por *fee* (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2015, p. 31; BRAGA, 2017, p. 46), a remuneração da TMC se dá de forma independente do preço do serviço ofertado. Dessa forma, o risco encontrado no modelo de negócios anterior é eliminado e o paradoxo deixa de existir, uma vez que o agente (TMC) pode cumprir com um dos principais objetivos da gestão (gerar economia) sem prejuízo da sua remuneração.

Tampouco há nesse modelo uma variável dependente do comissionamento pago pelos fornecedores, o que também anula o eminente risco de diminuição ou desaparecimento das remunerações deles oriundas. Preconiza o modelo que quaisquer comissões recebidas pelas TMCs provenientes de negócios fechados em nome do atendimento a uma determinada empresa sejam integralmente à ela repassadas.

O modelo também admite que alterações nos custos de operacionalização das viagens de negócios da empresa, sejam a ela repassados, resguardando a rentabilidade da TMC. Em outras palavras, nos casos em que a operação tenha maiores custos, seja por exigência da própria empresa tomadora do serviço ou por alguma alteração de mercado, esse custos são repassados integralmente as empresas clientes. Ainda devemos notar que esse modelo de

³³ AMADEUS. Precificação de Serviços de Viagem. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/amadeus1a/amadeus-precificacao-de-servicos-de-viagens-2>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

³⁴ ACADEMIA DE VIAGENS CORPORATIVAS, 2011

³⁵ AMADEUS. Taxas de Serviço e Redução de Comissões: Oportunidades e melhores praticas para agências de viagens, 2007. Disponível em: <http://www.amadeus.com/br/documents/aco/br/White_PaperTaxas_de_ServicosBR3.pdf>. Acesso em; 13 jun.018.

remuneração resguarda o agente dos riscos financeiros que possam ser causados pela introdução de modelos de venda desintermediado por parte de qualquer fornecedor, o uso de novas tecnologias ou alterações em processos internos.

Por fim, é um modelo que permite introduzir fatores de monitoramento das atividades exercidas pelas TMCs de acordo com os objetivos estabelecidos pelas empresas e que podem ser utilizados como base de contratação e remuneração. São conhecidos no mercado como acordos pelo nível de serviço (Service Level Agreement – SLA) (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2015, p. 31).

Nesse novo modelo, as variáveis estão todas parametrizadas e sob controle das TMCs. Além disso, o pagamento passa a ser feito pelo próprio tomador de serviços (empresas) e não mais pelos fornecedores o que elimina um possível conflito de interesses entre a TMC e as empresas para as quais ela passa a prestar serviço.

Apesar de o novo modelo de remuneração ser vantajoso para as TMCs e para as empresas, era esperado que a adesão ao novo modelo fosse bastante rápida, o que de fato não ocorreu. A recomendação para adoção do sistema de *fees* só foi recomendada pelo FAVECC em 2008 e as primeiras sessões de capacitação foram oferecidas pela entidade a seus associados apenas em 2009 (BRAGA, 2017, p. 101).

A própria legislação brasileira, em seu decreto-lei 1171/2008, também reflete as mudanças de mercado, admitindo que a remuneração das agências de turismo possa ser feita pelo sistema de comissionamento ou por um valor que agregar ao preço de custo dos fornecedores e faculta às mesmas a cobrança de uma taxa de serviço do consumidor pelos serviços por ela prestados.³⁶

O novo modelo de negócios das TMCs tem profundas implicações na administração das viagens corporativas e na gestão das próprias TMCs. Em primeiro lugar, exige das TMCs um conhecimento e gerenciamento efetivo de todos os seus custos, uma vez que eles são repassados as empresas-clientes e qualquer alteração significativa nesses custos significa um

³⁶ BRASIL, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. LEI Nº 11.771, DE 17 DE SETEMBRO DE 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei no 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei no 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei no 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm> Acesso em: 21 jun. 2018.

aumento dos custos das viagens comprometendo os resultados da gestão de viagens corporativas.

Também exige das TMCs uma coerente capacitação de seu pessoal para que os processos operacionais sejam cada vez mais eficientes (e, portanto, de menor custo). Impactam também a forma com que as TMCs orientam seus investimentos das em novas tecnologias priorizando soluções que se traduzam em maior eficiência e menores custos.

O novo papel da agências de viagens dentro do segmento de viagens corporativas sugere que muitos processos dentro da gestão de viagens corporativas sejam compartilhados por profissionais das empresas e das TMCs. Esses processos serão detalhados no capítulo 4.

2.4 A GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS E SEUS COMPONENTES

O conceito de gestão de viagens corporativas evoluiu ao longo do tempo. Da mesma forma, os diferentes componentes que compõem essa atividade também apresentam variações temporais e apresentam estruturas diferentes de acordo com os autores e as organizações que os definem.

Utilizaremos os termos “gestão de viagens corporativas” e “administração de viagens corporativas” como sinônimos, embora estejamos cientes de que, em literatura na língua inglesa, haja uma predominância do uso do termo *management* (gestão) em detrimento ao uso da palavra *Administration* (Administração). Sobre isso, os tradutores de *Administração: tarefas, responsabilidades e práticas* de Peter Drucker fazem a seguinte ressalva: “Nos EUA, se distinguem ‘management’ de ‘administration’ e se emprega muito mais a primeira. Aqui (no Brasil) poderíamos usar respectivamente gestão e administração, mas seríamos minoria” (DRUCKER, 1975, p. 5, parênteses nossos).

No mercado norte-americano, ainda é corrente o uso dos termos *business travel management* (gestão de viagens de negócios) e *corporate travel management* (gestão de viagens corporativas). Como há predominância de artigos de referência na língua inglesa sobre o tema, além de certa preferência do mercado brasileiro, adotaremos o termo gestão de viagens corporativas no presente estudo.

Durante toda a década de 1990, a gestão de viagens corporativas tinha, como foco principal, o resultado financeiro traduzido em forma de ganhos econômicos obtidos. Nesse

período, no mercado brasileiro, os clientes corporativos eram atendidos pelas agências de viagens cujo modelo de negócios previa o recebimento de comissões e o repasse de parte desse valor para as empresas.

O cliente corporativo era atendido pela agência de viagens e usufruía de negociações que eram feitas por ela. Nessa época, a maioria dos fornecedores comissionava as agências pelas vendas efetuadas e, dependendo do volume e metas, ainda as bonificava com uma comissão adicional, conhecida como overcommission. Desse modo, era comum o cliente (empresa) ainda receber da agência de viagens um valor referente à parte dessa comissão, o conhecido “rebate”. (MARTINS; MURAD JUNIOR, 2015, p. 30, parêntese dos autores)

Nesse período, administrar viagens corporativas no Brasil nada mais era do que negociar e gerir os rebates repassados pelas agências de viagens e acompanhar as questões operacionais relativas às viagens de negócios das empresas. A eficiência dos processos de gestão de viagens corporativas eram, pois, medidas com o retorno financeiro propiciado às empresas pela ação do gestor de viagens. Quanto maior a relação entre o “rebate” recebido e os gastos de viagem, mais eficientes eram os processos de gestão.

De maneira semelhante, outros mercados também apresentam uma preocupação em medir os resultados do processo de gestão de viagens corporativas e o retorno financeiro dessas atividades.

Os trabalhos de Bell e Morey (1995) e de Anderson, Lewis e Parker (1999) avaliam a eficiência das áreas de viagens corporativas de 31 diferentes empresas no mercado norte-americano. Apesar de utilizarem metodologias distintas para medição da eficiência das áreas de gestão, ambos os estudos apontam para altos índices de eficiência e acabam por preconizar a utilização de departamentos de gestão de viagens internos para melhor controlar as despesas de viagens das empresas.

Ambos os métodos definem fronteiras de eficiência que representam os custos mínimos que devem ser alocados às viagens corporativas, dado o número de viagens realizado por aquelas empresas. Quaisquer custos que ultrapassem as fronteiras de eficiência definidos são considerados custos excessivos e as empresas classificadas como ineficientes. Os resultados de ambos os procedimentos indicam que os departamentos de viagens são relativamente eficientes. Num mercado corporativo espera-se que mais empresas devam começar a usar departamentos de gestão de viagens internalizados para melhorar o controle das crescentes despesas relacionadas às viagens corporativas. (ANDERSON; LEWIS; PARKER, 1999, p. 267, tradução nossa)

Leahman e Niles, em artigo publicado na revista *Business Travel Magazine* em janeiro de 2001, afirmam que as atribuições da gestão de viagens ainda estava grandemente focada nos custos das viagens e apresentavam processos consolidados nas áreas de controle de custos, negociação de acordos com grandes fornecedores da cadeia e cumprimento das diretrizes de viagens por parte dos viajantes. Esses autores, entretanto, já apontam a necessidade de mudança de enfoque nas atividades de gestão e no desenvolvimento de processos mais sofisticados voltados ao valor criado pelas viagens, e não apenas para seus custos. Leahman e Niles sugerem, ainda em 2001, a necessidade de a gestão de viagens ocupar um papel mais estratégico dentro das organizações, devendo mudar o foco de controle de custos para aumento do valor agregado criado pelas viagens corporativas.

Um foco mais abrangente em gerenciamento de relacionamentos vai capacitar os gestores de viagens a utilizar sua experiência e conhecimento para ajudar as empresas a integrar o uso de ferramentas de comunicação e viagens para atingir um valor de máximo retorno de valor. Fazendo isso, os gestores de viagens migram de um papel de controladores de custos de compras para um papel estratégico que ajudarão suas empresas a crescerem e atingirem os objetivos do negócio. (LEHMAN; NILES, 2001, p. 4, tradução nossa)

Em 2007, a National Business Travel Association (NBTA, na atualidade GBTA) publicou um manual com os fundamentos para a gestão de viagens corporativas. Nele, a associação admite que, apesar da preocupação em controlar os custos das viagens, a atividade não deve focalizar apenas esse aspecto, mas considerar também os fatores humanos envolvidos. Interessante notar que a associação explicita a necessidade de levar em conta fatores como conforto e segurança dos viajantes, e recomenda que a garantia do último deve sobre passar as questões relativas ao controle de custos.

O manual apresenta, ainda, o que considera como os maiores componentes da gestão de viagens corporativas, não havendo, contudo, nenhuma menção às questões de segurança ou conforto dos viajantes. Para a NBTA, os quatro pilares da gestão de viagens são:

- a) processos de compra de viagens centralizado;
- b) processos de controle de despesas;
- c) processos de análise de dados e negociações com fornecedores;
- d) processos de demonstração do retorno sobre o investimento e do valor agregado pela atividade de gestão.

Também apresenta uma descrição das principais responsabilidades do gestor de viagens corporativas e das TMC's. De acordo com a publicação, a descrição de cargo de um gestor de viagens corporativas deve incluir doze elementos distintos, a saber:

- a) disseminar informações referentes às políticas de viagens de suas empresas e outras informações a ela relacionadas;
- b) desenvolver e distribuir informações sobre segurança em viagens, juntamente com o departamento de Segurança Corporativa;
- c) educar os viajantes nos assuntos referentes a viagens e os procedimentos das empresas em relação ao tema;
- d) direcionar e medir a performance das TMCs;
- e) gerenciar o relacionamento com provedores de serviços da cadeia de viagens corporativas para garantia de padrões de serviço e incremento na qualidade da prestação de serviços;
- f) estabelecer padrões e sistemas de controle de qualidade de serviços;
- g) criar e liderar um conselho de viagens e garantir representação de todas as áreas envolvidas nos processos de gestão de viagens corporativas;
- h) ser parte ou, ao menos, integrar os processos de compras de viagens, bem como identificar oportunidades de melhoria dos processos existentes;
- i) desenvolver sistemas de gerenciamento ou de apoio ao gerenciamento dos orçamentos de viagens da empresa, servir como administrador dos sistemas de pagamento de viagens corporativas, normalmente associados aos cartões de crédito;
- j) desenvolver e analisar os diversos relatórios de viagens;
- k) representar a empresa nos eventos ligados ao mercado de viagens corporativas;
- l) desenvolver uma estratégia de gestão de eventos que suporte as necessidades da empresa.

Essa completa lista de responsabilidades atribuem aos gestores de viagens a propriedade do processo de gestão de viagens corporativas, assim como coloca que o posicionamento desses gestores deva ser bem mais estratégico, corroborando o caminho preconizado por Leahman e Niles.

Note-se, ainda, que o surgimento da última atribuição ao gestor de viagens corporativas é uma tentativa de incorporar os valores gastos pelos eventos aos itens relacionados a viagens, na tentativa de obter melhores negociações com os provedores desses serviços e, assim, garantir um maior controle dessas despesas.

Em 2012, Gustafson publicou um artigo intitulado “Gerenciando viagens de negócios: desenvolvimento e dilemas na gestão de viagens”, no qual aborda os desafios enfrentados pelos gestores de viagens no sentido de controlar o comportamento do viajante de negócios e os custos das viagens corporativas em suas organizações. Nesse trabalho, o autor investiga o papel do gestor de viagens alocados em grandes corporações e empresas públicas, destaca a grau de dedicação desses profissionais à atividade de gestão das viagens corporativas e reporta a que áreas funcionais o profissional está alocado. Mais que isso, Gustafson destaca seis principais responsabilidades desses profissionais:

- a) desenvolvimento e implementação de uma política de viagens adequada;
- b) monitoramento da operação das TMCs que os atendem;
- c) condução de negociações e implementação de acordos com provedores de serviços de viagens e outros serviços relacionados;
- d) padronização das rotinas de pagamento e acertos de contas de viagens corporativas;
- e) entendimento e análise de dados gerenciais sobre as viagens e seus viajantes;
- f) comunicação com viajantes e outras áreas da organização, garantindo cumprimento de metas estabelecidas.

Escopo parecido para as atividades dos gestores de viagens é definido pela GBTA em 2017. Para essa associação, a atividade de gestão de viagens corporativas tem por principal objetivo o equilíbrio entre as necessidades dos viajantes de negócios e os objetivos corporativos e financeiros das empresas patrocinadoras dessa viagem. As funções básicas da gestão para a GTBA (2017) são:

- a) controle dos custos de viagens;
- b) implementação e acompanhamento do cumprimento das políticas de viagens;
- c) negociação com fornecedores de serviços do segmento;
- d) provisionamento de informações para viajantes e empresas em assuntos relacionados à viagens corporativas.

Esses pilares básicos pouco diferem do escopo divulgado pela mesma em 2007, ainda como NBTA, mas é interessante notar que funções operacionais, como a cooperação com as TMCs, já não fazem parte das atribuições listadas por essa organização, a qual retoma a necessidade de o profissional dedicado à gestão de viagens corporativas incorporar atribuições de caráter estratégico.

Trabalhos de autores brasileiros, como o de Martins e Murad (2010), apresentam algumas atribuições semelhantes para esses profissionais e também apontam para a crescente necessidade de o profissional de gestão de viagens assumir funções mais estratégicas para garantir a entrega de resultados a suas empresas. Os autores, entretanto, afirmam que a gestão de viagens corporativas deve abranger três pilares fundamentais para a garantia de bons resultados: a negociação, a gestão de logística e a gestão de riscos.

Martins e Murad (2010) listam nove atividades que compõem as obrigações de um departamento de viagens corporativas, aspectos fundamentais para uma eficaz gestão de viagens corporativas:

- a) gestão da logística de transportes;
- b) negociação do “programa de viagens” dos executivos;
- c) gerenciamento da política de viagens da empresa;
- d) gestão das ferramentas envolvidas no processo;
- e) gerenciamento de informações atualizadas sobre a “indústria do turismo”;
- f) gerenciamento de processos internos com viajantes/requisitantes e externos com fornecedores;
- g) gestão de custos invisíveis, como reembolsos e serviços fragmentados;
- h) gestão de custos de viagens;
- i) gestão da segurança dos viajantes.

Os mesmos autores, em seu livro *Viagens de Negócios: que negócio é esse?* (2015), revisitam os fatores fundamentais para o resultado satisfatório da gestão de viagens corporativas e os classificam em três eixos básicos que devem compor um programa de viagens estruturado e estratégico: a negociação, a mobilidade e o risco.

Dentro do eixo estratégico da negociação, apontam os autores para a necessidade de consolidar as despesas e utilizar determinado número de fornecedores cadastrados dentro de cada tipo de serviço (companhias aéreas, hotéis etc.), reforçando o controle de custos e melhores condições comerciais e de qualidade desses fornecedores.

No eixo de mobilidade, Martins e Murad afirmam que a logística deve ser construída de forma a permitir flexibilidade e conexão ao viajante de negócios. Esses dois aspectos representam parte das novas necessidades dos usuários desse serviço e devem ser atendidas para garantir o conforto dos viajantes, garantindo melhores condições para que o objetivo das viagens seja cumprido.

Por último, os autores ressaltam, como eixo fundamental, a garantia de que processos de prevenção e segurança dos viajantes sejam também considerados.

Descobrir e analisar como a gestão de viagens corporativas se dá nas empresas no Brasil e como seus diferentes elementos se organizam é a tarefa a qual nos dedicamos nesse pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Processo é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013). Logo, os processos de negócios são o modo pelo qual as organizações executam o trabalho para entregar valor a seus clientes. O mapeamento de processos voltados aos negócios constitui uma poderosa ferramenta para fazer avaliações sugerir melhorias ou desenhos de novos processos que as ajudem a fazer essa entrega com a melhor utilização de recursos.

A administração das viagens corporativas de uma empresa é parte integrante dos processos de negócios. Nesse sentido, levantar e mapear os processos de negócios relacionados a esse tema, bem como avaliar as possíveis variantes presentes no mercado brasileiro, constitui item fundamental para este estudo.

Várias metodologias de mapeamento e melhoria de processos vêm sendo elaboradas e estudadas ao longo do tempo, principalmente após a década de 1990, com o objetivo principal de representar graficamente, por meio de fluxos, mapas ou diagramas, um processo em formato que possa ser entendido e assimilado, possibilitando a análise dos processos e sua sequência de atividades. (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011) Segundo Pradella et al. (2012), como os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento funciona como uma ferramenta que torna possível avaliar criticamente cada processo em decorrência da análise de seus componentes.

Mapear um processo é representá-lo de forma gráfica, de modo a apontar com clareza os fatores que afetam o desempenho, na medida em que descreve e analisa o processo. O mapeamento de processos é uma metodologia ou técnica em que se desenha, em um diagrama, um percurso ou setor de uma organização. Um mapa consiste em um desenho gráfico em forma de fluxograma ou diagrama que mostra como as atividades estão ligadas entre si. O mapeamento tem sempre a finalidade de análise (CHEUNG; BAL, 1998), sendo largamente utilizado para detectar pontos passíveis de incremento e de melhorias (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), o mapeamento de processos, também conhecido como modelagem de processos, distingue-se do desenho de processos pois o último é o ato de definir novas características a um processo existente ou criar um novo processo, enquanto o primeiro se restringe ao ato de representá-lo graficamente. O mapeamento de processos dedica-se às representações gráficas dos processos existentes e à maneira pela qual se manifestam, o que é comumente conhecido como processos AS-IS (ou seja, “como são”). Já o desenho é utilizado para apresentar melhorias de um processo existente ou mesmo a criação de um novo processo que incremente o valor agregado daquele aos clientes, conceito conhecido como TO-BE (“para ser”) (ABPMP, 2013).

Para atender o objetivo desta pesquisa, optou-se por utilizar as técnicas de mapeamento para representar os processos de administração das viagens corporativas e permitir uma posterior análise dos componentes do processo de identificação de possíveis variáveis presentes na atividade no mercado brasileiro. Não foi objeto deste trabalho o detalhamento particular sobre nenhum dos processos a serem estudados, mas sim o entendimento, de modo abrangente, das principais variáveis que possam estar presentes na atividade.

Com o intuito de estabelecer alguns conceitos básicos utilizados no mapeamento de processos, adotaremos as referências da Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). Em primeiro lugar, é relevante diferenciar os conceitos de processo de negócio e funções do negócio (ABPMP, 2013). Um processo de negócios compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Essas atividades representam o nível mais alto da hierarquia de processos e podem ou não ser subdivididos em subprocessos. Esses, por sua vez, são compostos por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro das funções do negócio. Já as atividades podem ser decompostas em tarefas e essas em cenários de realização das tarefas e seus respectivos passos (Figura 1).

Figura 1 – Hierarquia de processos de negócios

Fonte: ABPMP (2013, p. 33)

O processo de negócio a ser mapeado neste estudo corresponde ao processo de gestão ou administração de viagens corporativas. Pretende-se apresentar os subprocessos que se desdobram a partir dele, oferecendo uma visão lógica e processual. Não é intuito deste trabalho oferecer uma visão física do processo, mas entende-se que algum grau de detalhamento de funções de negócios pode ser necessário para apontar variáveis significativas dos mapas levantados.

Outra diferenciação importante diz respeito à tipologia de processos. Um processo de negócio pode gerar valor direto para os clientes e, nesse caso, é classificado como um “processo primário”. Outro objetivo de um processo pode ser o de apoiar outros processos, quando são denominados “processos de apoio”. Um terceiro tipo é conhecido como “processo de gerenciamento” e engloba os processos que gerenciam outros processos, normalmente os processos primários.

Sob a ótica das empresas, os processos de administração de viagens corporativas podem ser entendidos como processos de suporte ou de gerenciamento uma vez que não geram valor direto a seus clientes. Entretanto, se enxergarmos a gestão de viagens corporativas sob a ótica das TMCs os processos são primários na medida em que devem gerar resultados concretos para os clientes dessas TMCs, as empresas que são por elas atendidos.

Interessante notar que processos primários são normalmente tidos como estratégicos e base da geração de valor das empresas, ao contrário dos processos de apoio ou gerenciais que assumem aspectos secundários na cadeia de geração de valor. Outro aspecto interessante a ser analisado é que processos de gerenciamento apresentam um maior potencial para terceirização e podem ser desempenhados por empresas que se especializam na gestão de um determinado processo de negócios. Tal aspecto merece especial atenção no caso da gestão de viagens corporativas e será tema de nossa investigação.

A metodologia de mapeamento de processos preconiza, ainda, que um processo pode ser desempenhado inteiramente por uma única área funcional dentro de uma organização (processos de ponta a ponta), por diferentes áreas dentro da mesma empresa (processos interfuncionais) e até mesmo efetuados por distintas organizações (processos interorganizacionais).

O mapeamento desses processos neste estudo pretende contribuir para o entendimento de como eles se comportam quanto a essa tipologia, se são processos ponta a ponta, se há componentes de interação entre distintas áreas funcionais dentro de uma empresa e quais são eles, e, ainda, se existem subprocessos de caráter interorganizacionais, assim como a categoria de empresas que representam.

Para auxiliar quanto à notação de processos potencialmente interfuncionais e interorganizacionais, será utilizada no presente trabalho a técnica conhecida como “Raias de Piscina” (Swin Lanes), introduzida por Rummeler e Blanche em 1990, que é um complemento importante para representar graficamente a maneira pela qual os fluxos de trabalho cruzam as funções, quer no ambiente intraorganizacional, quer no ambiente interorganizacional, e as transferências de controle entre um papel e outro. Essa técnica, apesar de não representar nenhuma forma de notação em si, pode ser usada de modo combinado com outras formas de notação, agregando, aos processos de mapeamento, uma relevante visão, na medida em que permitem visualizar como os processos desenvolvidos por múltiplas áreas funcionais, ou organizações distintas, são operacionalizados.

A técnica consiste no desenho de linhas verticais ou horizontais que representam uma área funcional (departamento/áreas), um papel ou, em alguns casos, uma organização externa. Essas linhas, que lembram a marcação das faixas de natação, de onde advém seu nome, permitem enxergar claramente as diferentes entregas de cada etapa de um processo a ser mapeado. Exemplo desse tipo de notação pode ser encontrado na figura 2.

Figura 2 - Modelagem de fluxo de compra em BPMN com raia

Fonte: OBJECT MANAGEMENT GROUP, 2010, p. 17

O modelo de processo apresentado na figura 2 representa uma fase específica do processo de compra, as raia estão marcadas horizontalmente, e cada nível corresponde a uma diferente organização (transportadora, empresa de logística etc.) ou a uma área funcional dentro de uma organização (atendimento, expedição, cobrança etc.). O processo foi decomposto em diferentes atividades, cada qual desempenhada por uma empresa ou área dentro de uma empresa. As setas representam as entregas que ocorrem entre uma área funcional e a outra, acrescentando ao mapa uma visão sobre a responsabilidade de cada um dos diferentes elementos que participam do processo mapeado.

A crescente competitividade e procura por processos cada vez mais eficazes e eficientes têm levado a uma crescente necessidade de especialização das organizações e, nesse sentido, encontra-se um número crescente de processos interorganizacionais, principalmente entre os não primários. As empresas tendem a se concentrar em seus processos primários, que geram valor para seus clientes, terceirizando total ou parcialmente seus processos de apoio e de gestão para outras empresas, que se especializam nessas atividades, fazendo delas seu principal negócio. Drucker (2013, p. 74) ressalta que nenhuma organização moderna pode mais se considerar dona da cadeia de valor completa:

Num mundo globalizado e onde a competição está em todos os lados, o gerenciamento de qualquer coisa não pode se ater aos limites das organizações, mas sim ampliar-se por toda a cadeia de valor. E nenhuma organização é dona da cadeia de valor completa. (tradução do autor)

Ainda para Drucker, a noção de organização tem validade relativa. Para o autor, um dos desafios de gestão para o século XXI é entender que o importante não é a propriedade sobre um processo em si, mas o custo de um processo como um todo.

A pessoa jurídica, a organização é uma realidade para os acionistas, credores, empregados e coletores de impostos. Mas, economicamente é uma ficção. O que importa no mercado é a realidade econômica, o custo de todo o processo, independente de quem detém o quê. (DRUCKER, 2013, p. 74)

Essa também nos parece uma visão relevante nos processos de gestão de viagens corporativas, ou seja, entender que diferentes organizações podem compartilhar etapas diferentes dentro de um mesmo processo desde que o custo dos mesmos sejam minimizados.

Nesse novo ambiente, onde grande parte dos processos tendem a ser interfuncionais ou interorganizacionais, é fundamental estabelecer os conceitos de responsabilidade e propriedade no desempenho de um processo de negócios. Sobre gestão de processos, aplicaremos a definição proposta por Mahal (2010, p. 76):

Dono de processos pode ser uma pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócios. (grifos do autor)

O dono do processo tem a responsabilidade geral pelo processo, seja ele executado de ponta a ponta por sua área funcional ou não. Embora não precise executar todas as tarefas envolvidas em um determinado processo, ele é o responsável em última instância. Deve assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho esperadas, eficaz e eficientemente, satisfazendo o cliente para o qual aquele processo foi criado. A figura abaixo exemplifica o papel do dono do processo no atendimento às expectativas de desempenho esperadas em um processo.

Figura 3 – Atuação do dono de processo

Fonte : ABPMP (2013, p. 304)

No exemplo acima, nota-se que o processo mapeado é interfuncional, desenvolvido por quatro diferentes organizações ou áreas funcionais. Estabeleceu-se como meta um ciclo de 100 dias para sua conclusão. A responsabilidade do dono do processo é estabelecer as metas específicas para cada subprocesso, as entregas que devem acontecer entre esses subprocessos e garantir que esses parâmetros sejam cumpridos por todas as organizações/áreas funcionais envolvidas, sejam elas departamentos, áreas dentro da empresa ou outras organizações. O estabelecimento de um dono de processo busca assegurar que o prazo final determinado seja atendido, cabendo a ele articular com os executores dos subprocessos de modo que os prazos de cada um sejam cumpridos e a entrega final seja feita dentro dos padrões estabelecidos. Esse elemento tem a perspectiva do processo de negócios e, portanto, é responsável pela visão lógica de todo o processo (figura 1). É ele quem presta contas e que possui a instância final de deliberação sobre aquele processo.

Em algumas organizações, o papel de dono do processo pode receber nomes distintos. No mercado já se encontra denominações como “patrocinador” ou “padrinho” de determinado processo. Esses profissionais normalmente são indivíduos de nível executivo, com responsabilidades que cruzam os silos verticais da organização, podendo ter autoridade direta ou indireta sobre a estratégia traçada, os orçamentos e recursos alocados. Pode-se encontrar

donos de processos que se ocupam de ponta a ponta ou de algum subprocesso dentro da hierarquia de BPM.

Ser dono de um processo não é exercer determinada função ou ter um cargo; normalmente esses profissionais tem outros papéis na organização, por exemplo o gerenciamento de uma área funcional. Na área de gestão de viagens corporativas isso é bastante comum. Martins e Murad Jr. (2010, p. 37) citam que, numa pesquisa efetuada pela Academia de Viagens Corporativas, apenas 19% dos gestores de viagens entrevistados se dedicam exclusivamente a essa atividade e a grande maioria da amostra (81%) exerce outras funções dentro da organização. O compartilhamento, entretanto, não os exime da prestação de contas dos processos de negócios sob sua responsabilidade, ainda que não exercida em tempo integral. Além disso, afirma Braga (2017, p. 54) citando o trabalho de Gustafson para o mercado suíço, o compartilhamento parece ser algo comum para outros mercados.

Apesar de prestarem contas sobre o desempenho, os donos de processos não são necessariamente profissionais que realizam as tarefas decorrentes do processo. Prestar contas é muito mais do que produzir relatórios de *performance* e acompanhamento de índices de *performance* frente às metas estabelecidas. Inclui desenvolver uma estratégia para o processo em si, estabelecer metas e objetivos de cada subprocesso e acompanhar cada um dos subprocessos envolvidos, além de assegurar que recursos e competências estejam disponíveis para o cumprimento de cada atividade e tarefa que compõe o sistema.

Segundo a ABPMP (2013), para cumprimento das suas funções, normalmente o dono de processo:

- a) envolve as partes interessadas para definir contexto do processo e assegura o alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos;
- b) atua como instância máxima para as questões relacionadas ao processo;
- c) assegura compreensão de como os recursos estão envolvidos para prover suporte à execução de um determinado processo;
- d) colabora com donos de outros processos para assegurar alinhamento;
- e) patrocina iniciativas de transformação de processos.

É ainda um papel fundamental dos donos de processo a garantia de que o suporte esteja disponível em tempo e quantidade necessária. Outra função inerente é a contínua defesa de seus processos junto à liderança executiva, gestores funcionais, clientes e fornecedores. O exercício dessa defesa nem sempre é fácil e pode enfrentar situações criadas por demandas

inesperadas, circunstâncias excepcionais, mudanças nos requisitos dos clientes ou nas especificações dos fornecedores. Nesses casos, é o dono do processo que assume para si a função de investigar e resolver os problemas criados, e sugerir e implementar mudanças para corrigir tais problemas. Em gestão de viagens corporativas, isso pode ser particularmente frequente, tanto por conta da mudança de perfil do viajante corporativo como pelas constantes mudanças no escopo de serviços oferecidos a esses viajantes, e na tecnologia disponível para gestão (MARTINS E MURAD JUNIOR, 2017, p. 23, 24, 30-32).

Vom Brocke et al (2010, p, 145) alertam para a importância de conhecer como se dá o alinhamento estratégico entre os donos de determinado processo e as demais áreas funcionais das organizações. Os autores apresentam dois modelos que retratam formas distintas para o posicionamento do dono do processo dentro de uma organização, o que é de grande relevância para este estudo, uma vez que a maior parte dos mapas aponta para processos interfuncionais e interorganizacionais. Além disso, a forma de interação com o gestor de viagens corporativas, quando a propriedade do processo é atribuída ao dono do processo, deve contar com elementos externos a sua área funcional ou a sua organização.

O primeiro modelo a seguir (fig. 4) refere-se a um alinhamento entre o processo de propriedade e a função do profissional exercida. Um profissional pode ser o dono do processo de compras de serviços de viagens e exercer a função de gerente de compras, por exemplo. Nesse caso, dizemos que há um alinhamento funcional entre a função exercida pelo profissional e o processo sob o qual é responsável.

Figura 4 – Dono de processo com alinhamento funcional

Fonte: ABPMP (2013, p. 307)

No outro modelo, não existe alinhamento entre a propriedade de um processo e a função exercida. Assim, o dono de processo ocupa, na estrutura organizacional, o mesmo nível hierárquico de um gestor funcional, que pode ser os gestores de projetos por exemplo (figura 5).

Figura 5 – Dono de processo sem alinhamento funcional

Fonte: ABPMP (2013, p. 308)

No exemplo, o dono do processo não faz parte de nenhuma liderança funcional, tem cargos equivalentes a um gerente funcional e deve interagir com as demais áreas funcionais sem, contudo, fazer parte de nenhuma delas.

A literatura parece ser unânime sobre devermos encontrar ambas as estruturas quando falamos em gestão de viagens corporativas, como afirmam Martins e Murad Jr (2015, p. 40):

Cumprindo a função de gestor de viagens corporativas, podemos encontrar secretarias, assistentes administrativos ou financeiros, coordenadores, gerentes ou analistas de RH, compras ou logística.

Estabelecer a posição hierárquica e o modelo de alinhamento é importante não apenas para o mapeamento dos processos, mas também pelos aspectos práticos relevantes na forma como as organizações gerenciam seus processos e suas funções, como são estabelecidas as prioridades, a alocação de recursos, e as contribuições de cada processo de negócio aos objetivos corporativos. Essas questões também pode ser uma variante dos diferentes formas de gestão de viagens corporativas e, por isso, devem ser levantadas.

Cabe ainda definir outra função importante para os processos de BPM: o papel do gerente de processos. Por definição da ABPMP, é o(a) profissional que coordena e gerencia os processos no dia a dia, e que lidera as iniciativas de transformação de processos. Normalmente, ele(a) se reporta a um ou mais donos de processos, sendo também o responsável pelo monitoramento, controle e eficácia de um processo ou subprocesso. Apesar de exercer a função de gerente (ou gestor) de um processo, seu cargo não apresenta essa nomenclatura obrigatoriamente, já que, entre esses profissionais, podemos encontrar diversas posições dentro da estrutura da organização, entre os quais gerentes, coordenadores, supervisores e analistas.

Segundo a ABPMP(2013), o papel de um gerente de processos é exercido em um nível tático e suas atribuições normalmente podem ser:

- a) apoio aos gestores funcionais para um trabalho conjunto na operação de um determinado processo;
- b) controle e acompanhamento das necessidades de processos;
- c) apuração e reporte de dados de desempenho dos processos;
- d) suporte ao dono do processo no gerenciamento do desempenho daquele processo ou seus subprocessos;
- e) proposição de ações corretivas, caso o desempenho do processo não for atingido;
- f) escalção de instâncias para soluções de problemas de desempenho que necessitem ação;
- g) liderança da equipe para avaliar, priorizar e implementar requisições de mudanças de processos.

Donos de processos e gerentes de processos apresentam responsabilidades distintas embora complementares, e tem atuação diferenciada. O primeiro, com enfoque mais lógico,

tem uma visão mais processual, enquanto que o segundo volta-se, em um olhar tático, para a operação em si (quadro 2). Apesar dessa diferença, encontramos algumas organizações onde os dois papéis são desempenhados pelo mesmo profissional. Essa situação, apesar de não aconselhada pelos profissionais de BPM, são comuns nas empresas de porte médio ou naquelas em que a cultura de BPM não está ainda madura.

Quadro 2 – Papel dos donos e gestores de processos

Papel	Responsabilidade	Ponto de vista	Nível do modelo
Donos do Processo	Desempenho de processos de negócio	Foco no negócio	Processos de negócio
Gestores do processo	Supervisão e execução do trabalho	Foco na operação	Fluxo de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

O presente estudo utiliza metodologia de mapeamento para análise do processo de gestão de viagens corporativas em empresas estabelecidas no Brasil, sejam elas nacionais ou multinacionais, conforme os padrões estabelecidos pela ABPMP. Decupa o processo em subprocessos de acordo com um modelo teórico teste, investiga a propriedade e a gestão do processo e dos subprocessos derivados e, ainda, a inserção e interação dos mesmos com as diferentes áreas funcionais ou organizações envolvidas no processo de gestão. Usa a técnica de *Swin Lanes* para documentar os processos interfuncionais e/ou Inter organizacionais e suas inter-relações.

3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

3.2.1 Metodologia adotada

Os processos de gestão de viagens corporativas foram estudados a partir da realidade de diferentes organizações que consomem viagens. Tais realidades foram descritas por profissionais com experiência de atuação no processo de gestão dessas viagens. O mapeamento desse processo de gestão foi realizado pelos próprios respondentes, utilizando

peças gráficas manuseáveis e representando os subprocessos derivados, suas atividades ou tarefas, as ferramentas utilizadas, as áreas funcionais ou organizações envolvidas no processo e as interações entre eles. Os respondentes foram instruídos a utilizar e manipular esses elementos com a finalidade de construir um mapa que representasse o processo de gestão de viagens corporativos de suas empresas, com a prerrogativa de utilizar quaisquer elementos gráficos presentes e a nomenclatura sugerida ou utilizar novos elementos e nominá-los de acordo com sua necessidade para que expressassem da maneira mais fidedigna o processo.

Foram efetuadas entrevistas de duração aproximada de 90 minutos. Cada respondente preencheu um formulário de qualificação (anexo 1) com questões sobre sua formação, experiência com a atividade de gestão de viagens corporativas e como se capacitou para o exercício da função. Perguntas referentes à atividade de gestão de viagens corporativas na empresa também fizeram parte do questionário e serviram para entender onde reside a propriedade e a gestão desse processo dentro das diferentes organizações.

Foram apresentados elementos gráficos retangulares de diferentes cores, representando atividades, conforme Figura 6. Essas atividades inicialmente apresentadas aos respondentes representam o fluxo de operação de uma viagem corporativa. Foram ainda colocados elementos sem nenhuma nomenclatura, que também foram manipulados pelos respondentes e inseridos nos casos onde o entrevistado considerava faltar algum subprocesso importante não expresso no conjunto inicial. Os respondentes foram informados que não havia obrigatoriedade em utilizar nenhum dos elementos gráficos apresentados caso não fossem relevantes, nem tampouco que tinham que usar todos os elementos apresentados.

As seguintes atividades foram apresentadas:

- a) definição da necessidade da viagem;
- b) aprovação da viagem;
- c) reserva de serviços;
- d) compra de serviços;
- e) acompanhamento de riscos dos viajantes;
- f) prestação de contas da viagem;
- g) definição de políticas de viagens;
- h) nove elementos sem nomenclatura.

Figura 6 - Elementos gráficos utilizados para representação de sub processos no trabalho de campo

Fonte: elaboração nossa

Ofereceu-se aos respondentes, ainda, dez peças gráficas que puderam ser utilizadas para representar atividades ou tarefas que consideravam fundamentais para o desempenho de determinada função dentro de quaisquer subprocessos (figura 7). Foi esclarecido que tampouco havia obrigatoriedade de utilizar essas peças e que o detalhamento de atividades ou tarefas não era objetivo do trabalho, porém que esse detalhamento poderia ser feito para aquelas atividades cuja relevância fosse fundamental para o desempenho de um determinado subprocesso.

Figura 7 - Elementos gráficos utilizados para representação de atividades/tarefas no trabalho de campo

Fonte: elaboração nossa

Elementos em forma de diamante (figura 8) também foram fornecidos para que os respondentes pudessem adicionar as diferentes ferramentas utilizadas nos subprocessos mapeados, caso elas existam, a saber:

- a) ERP (Enterprise Resource Planning), *software* integrado de gestão empresarial;
- b) Sistemas de controladoria;
- c) GDS (Global Distribution System);
- d) Self booking Tool (ferramenta de reservas para o viajante);
- e) Self ticketing Tool (ferramenta de emissão/compra para o viajante);
- f) Seis elementos gráficos coloridos sem nome.

Figura 8 - Elementos gráficos utilizados para representação de ferramentas de gestão no trabalho de campo

Fonte: elaboração nossa

3.2.2 Composição da amostra

Para composição da amostragem, foram considerados profissionais que tinham alguma experiência com processos de gestão de viagens corporativas e, para tanto, elementos que fazem parte de uma das associações com atuação comprovada no mercado brasileiro: Associação Latino Americana de Gestores de Viagens (ALAGEV) e Global Business Travel Association (GBTA). A primeira, associada a Association of Corporate Travel Executives (ACTE), conta com 53 associados na condição de gestores de viagens corporativas. (ALAGEV, 2016) A filial brasileira da GBTA tem 25 associados ligados ao Travel Managers Group (TMG), entidade com a qual possui afiliação (GTBA, 2016).

Para ampliação da amostra inicial, utilizou-se a técnica de amostragem conhecida como “snowball”: “uma técnica para localizar sujeitos de pesquisa. Um sujeito dá ao pesquisador o nome de outro sujeito, quem, por sua vez fornece o nome de um terceiro e assim por diante.” (VOGT apud ATCKINSON; FLINT, 2001, tradução nossa).

Os primeiros dois entrevistados foram indicados respectivamente pelo Diretor Executivo da ALAGEV e por um dos coordenadores do TMG e ex-presidente da GBTA no Brasil. Dessa forma a indicação dos sujeitos de pesquisa seguiram dois caminhos, um primeiro (entrevistados 1 a 6) indicados pela ALAGEV e um segundo (entrevistados 7 a 10) (Figura 10). Ao final de cada entrevista os participantes eram convidados a indicar outros gestores que acreditavam possuir um modelo de gestão diverso do seu. Houveram muitas indicações cruzadas, ou seja, respondentes que indicaram mesmo gestores o que indica haver um conhecimento recíproco sobre os processos de gestão e o reconhecimento de algum grau de diferenciação entre os processos de gestão aplicados. A exceção dos respondentes sem nenhuma afiliação, todos os demais respondentes conseguiram identificar empresas com processos distintos de gestão e indicaram novos sujeitos que foram entrevistados nas demais fases da coleta de dados.

Figura 10 - Representação esquemática das indicações de sujeitos para composição da amostra

Fonte : elaboração nossa

As entrevistas ocorreram entre 13 de junho de 2018 e 20 de agosto de 2018 e foram realizadas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Sumaré (SP). Durante essas entrevistas foi apresentado aos respondentes o termo de consentimento livre e esclarecido (apêndice A) em duas cópias, uma que ficou com o respondente e uma, devidamente assinada, permaneceu com o pesquisador. Esse termo confere ao respondente o direito ao sigilo de seu nome e do nome de sua empresa. Em seguida foi aplicada uma ficha de qualificação do respondente (apêndice A) com questões para qualificação da amostra. Foi solicitada a autorização para que as entrevistas fossem gravadas para posterior uso na pesquisa e obteve-se a autorização de 9 dos 10 respondentes. As entrevistas duraram em média 70 minutos e os mapas construídos foram registrados por meio de fotos e posteriormente transcritos em mapas de processo apresentadas no capítulo 3.2.3.

A amostra foi considerada completa quando não mais foram encontrados desenhos de processos que apresentam variações significativas comparadas aos processos já levantados.

Tabela 1 – Perfil dos gestores entrevistados

Respondente	Afiliação	Anos experiência em GVC	Indústria	Cargo	Reporta a que área	Onde adquiriu conhecimento em GVC	Graduação
1	ALAGEV	30	Tecnologia e Serviços	Latin America Travel Buyer	Compras	TMC	Adm Empresas
2	ALAGEV	8	Farmacêutica	Gerente de Eventos e Viagens	Comunicação	Associação	Turismo
3	ALAGEV	12	Agronegócios	Comprador Senior	Compras	TMC, Associação. Cursos de fornecedores	Turismo
4	ALAGEV	7	Construção e Alimentos	Consultor de Viagens	Suprimentos (Compras)	TMC	Turismo
5	ALAGEV	4	Telecomunicações e Serviços	Consultor de Viagens Corporativas	Serviços	Associação. Cursos de fornecedores	Adm Empresas
6	Nenhuma	14	Varejo	Coordenador de Viagens	RH	TMC	Marketing
7	TMG	6	Eletrônicos	Regional Strategic Travel Manager LATAM	Compras	TMC	Turismo
8	TMG	8	Auditoria	Gerente Administrativo	Facilities (serviços)	TMC. Associação	Marketing
9	TMG	4	Automotiva	Analista de Controles Administrativo	Serviços	Associação	Ed. Física
10	Nenhuma	12	Varejo Automotivo	Analista Administrativa	RH	TMC	Turismo

Fonte : elaboração nossa

A amostra é composta de profissionais com experiência em GVC, a média de experiência nas funções de gestão de viagens corporativas da amostra foi de 10,5 anos, de acordo com a distribuição mostrada na figura 1.1. Uma parte significativa dos gestores (7 em 10 deles) tem parte dessa experiência adquirida nas TMCs, ou seja, exerceram funções relacionadas a viagens corporativas, sejam de caráter operacional ou comercial, nessas empresas.

Figura 11 - Experiência dos respondentes na atividade de Gestão de Viagens Corporativas

Fonte: elaboração nossa

Os profissionais responsáveis pela administração de viagens corporativas ocupam cargos de gestão, compradores, consultores ou coordenadores de viagens ou analistas (Figura 12). Compradores, Coordenadores e Consultores de Viagens consideram que seu cargo tem perfil gerencial, mesmo que a nomenclatura do cargo no organograma de suas empresas não o explicita. Os consultores de viagens que atuam como gestores esclareceram que, apesar da nomenclatura utilizada pelas empresas ser a mesma que os atendentes de suas TMCs³⁷, suas atribuições são completamente diferentes, eles não exercem quaisquer atividades de operação de viagens, dedicando-se ao aspecto gerencial das viagens corporativas.

³⁷ Nas TMCs, os agentes de reservas e emissores são chamados de consultores de viagem.

Figura 12 - Cargos ocupados pelos gestores de viagens em suas empresas

Fonte: elaboração nossa

Há uma predominância de submissão da área de viagens as áreas de compras e suprimentos, serviços e *facilities*³⁸, RH e comunicação (Figura 13). Nota-se na amostra uma predominância de submissão à área de compras nos associados da ALAGEV enquanto os membros do TMG tenham suas áreas majoritariamente ligadas as áreas de serviços. Os entrevistados que não possuem afiliação com nenhuma entidade de classe reportam-se a área de Recursos Humanos (RH).

Dois dos respondentes fazem parte de uma estrutura de serviços compartilhados (Shared Services) dentro de uma *holding*, ou seja, prestam serviços a mais de uma empresa dentro de um grupo econômico. Uma dessas áreas de serviços compartilhados reporta-se a uma diretoria de serviços gerais enquanto a outra faz parte da estrutura de compras.

Um dos entrevistados é empregado de uma consultoria, ligada a uma TMC internacional, prestando serviços de gestão de viagens de forma terceirizada para uma empresa. Essa consultoria oferece serviços de Otimização de Processos de Negócios (Business Process Optimization- BPO) a seus clientes. Apesar das relações trabalhistas serem com a consultoria, esse profissional mostrou maior identificação com a empresa para a qual presta serviços, sendo difícil separar a atuação do mesmo como prestador de serviços ou dono dos processos de GVC.

³⁸ Termo utilizado pelo mercado para designar a área responsável por manter as instalações da empresa, gerenciando todos os serviços de terceiros para garantir segurança e conforto aos usuários. Também conhecida como Administração Predial ou Patrimonial, Serviços Gerais, Gestão Predial, Gestão de Instalações ou Gestão de Facilidades.

Figura 13 - Área de submissão da atividade de GVC nas empresas

Fonte: elaboração nossa

A afiliação a uma entidade de classe, critério para a seleção dos primeiros respondentes, não foi observada em toda a amostra. Os respondentes indicaram novos respondentes dentro de suas associações de origem mas acabaram também reconhecendo a existência de outros modelos, praticados por empresas não-afiliadas e que também passaram a ser objeto do estudo.

Figura 14 - Afiliação dos gestores de viagens a entidades de classe

Fonte: elaboração nossa

Questionados sobre onde adquiriram conhecimentos para exercer a gestão de viagens, a totalidade de respondentes que havia trabalhado em uma TMC apontam que uma base

importante para o exercício das funções como gestor de viagens foram adquiridas nessas empresas. Para 50% da amostra, a participação em uma associação também tem papel relevante na aquisição de conhecimentos em GVC. Os dois respondentes que não fazem parte de nenhuma associação afirmam que os conhecimentos de gestão foram adquiridos nas TMCs. Os três respondentes que não trabalharam em TMCs foram enfáticos em ressaltar o papel fundamental das associações na aquisição dos conhecimentos necessários a GVC (Figura 15).

Figura 15- Atribuição de origem dos conhecimentos em GVC

Fonte: elaboração nossa

3.2.3 Limitações do método

No decorrer das entrevistas pode-se observar alguns fatores que podem ser aprimorados para futuras pesquisas utilizando a mesma técnica. Em primeiro lugar notou-se uma tendência a relatar os processos ideais ao invés do processo real. Isso pode ser observado no emprego de algumas expressões comuns no mercado mas que não representam nenhuma atividade concreta como 'value beyond saving' (valor além da economia) ou 'cultura de viagens'. A terminologia utilizada pelos respondentes foi mantida na construção dos mapas, bem como o posicionamento dos elementos apresentados.

Um aspecto que merece atenção foi tendência a tornar os processos mais complexos do que realmente são. Isso fica claro quando os respondentes procuram detalhar os processos em um grande número de atividades e tarefas. Como os processos de gestão apresentam grande grau de interação, notou-se uma dificuldade em apartar os processos para representá-

los de forma mais lógica sendo comum o uso de expressões como “é tudo junto” ou “está aí dentro”.

Outra dificuldade encontrada reside no desconhecimento das ferramentas utilizadas para suporte a um determinado processo ou atividade. Grande parte das vezes os gestores conhecem o nome comercial da ferramenta mas não conseguem descrever a funcionalidade que a mesma apresenta. Poucos respondentes conseguem identificar, em ferramentas integradas, os diversos módulos que a compõe e suas funções, referindo-se as mesmas pelo nome comercial.

Por fim destacamos a dificuldade de alguns respondentes em separar as responsabilidades de propriedade e de gestão de determinados processos. Era fácil determinar quem faz uma determinada atividade (gestor) mas não tão claro atribuir a propriedade de um processo. Essa dificuldade era mais presente nas atividades desempenhadas pelos próprios gestores.

4. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE VIAGENS CORPORATIVAS

Para descrever os processos de gestão de viagens corporativas utilizados no Brasil partiu-se da construção do mapa de processos de cada uma das empresas da amostra. Os subprocessos e atividades levantados foram reagrupados em macroprocessos, determinados pelos próprios respondentes, tendo como resultado um mapa de contexto. Esse mapa de contexto retrata, sob a ótica de cada gestor, a organização dos processos derivados da sua gestão de viagens e atribui a propriedade e a responsabilidade de gestão de cada um de seus componentes a uma determinada área funcional ou empresa externa. Esse mapa de contexto permite analisar macroscopicamente o processo de GVC e ressaltar as similaridades existentes entre diferentes mapas. Esses dois mapas representam os processos AS-IS³⁹, ou seja, retratam, sob a ótica do gestor, como se pratica a gestão de viagens nos ambientes corporativos.

Agregou-se a essa análise a visão de acadêmicos e organizações do mercado sobre os processos de GVC. Isso foi feito através de um estudo bibliográfico sobre as atribuições dos gestores de viagens corporativas. Esse levantamento permitiu a proposição de um arquétipo para a GVC, um modelo teórico (TO-BE)⁴⁰ que contempla e organiza todos os processos de gestão descritos, agora sob uma nova ótica.

O confronto dos mapas (de processos e de contexto) com o modelo teórico proposto foi utilizado para análise dos dados e o desenho de quatro modelos básicos de gestão, descritos no capítulo 4.3. A existência de empresas cuja GVC seja aderente a um dos modelos descritos é testada no capítulo 4.4.

4.1 PROCESSOS DE GESTÃO ESPECÍFICOS

No processo de mapeamento, foi preservada a nomenclatura utilizada pelos respondentes, mesmo que ela não se referisse a um processo ou mesmo atividade específica. Por motivo de confidencialidade, as empresas estão identificadas apenas com o nome do segmento principal de atuação.

³⁹ Estado atual dos processos de negócios.

⁴⁰ Estado futuro e desejado dos processos de negócios.

Os processos e seus componentes estão identificados pelos retângulos, as ferramentas utilizadas são representadas nos mapas pelos losangos. As áreas funcionais onde o subprocesso ou atividade são executadas (círculos nas fotos) são representadas pelas diferentes raias (*swim lanes*). Os elementos que representam atividades especiais ou específicas de uma determinada empresa foram desconsiderados para facilitar o entendimento do processo.

4.1.1 Empresa de tecnologia e serviços

Nessa empresa a área de viagens corporativas está subordinada a área de compras e o gestor ocupa o cargo de comprador, exercendo seu papel para toda a América Latina. O mapa de gestão destaca quatro grandes pilares: gestão de *stakeholders*, gestão de políticas de viagens, acompanhamento de riscos e um bloco de gestão de informação.

No pilar de gestão de *stakeholders* o respondente destacou a gestão dos viajantes e de todos os processos operacionais e financeiros necessários para a concretização da viagem. O bloco de consultoria trabalha com a gestão de informação estratégica voltada à geração de economias e é realizada pela área de compras com auxílio uma consultoria externa (ligada em a uma TMC).

A empresa utiliza uma ferramenta própria, baseada em inteligência artificial (ITM) que trabalha com informações geradas em todas as fases da viagem para fazer a gestão de riscos, de custos e suportar os processos de consultoria. São utilizadas ainda ferramentas de ERP, OBT e uma ferramenta de banco de dados em alguns dos processos relatados. A área de viagens também cuida dos processos de compras de passagens aéreas, hotéis e outros serviços de viagem ligados a realização de eventos.

Figura 16: Mapa de processos de GVC, empresa de tecnologia e serviços

Fonte: elaboração nossa

Figura 17: Mapa de contexto de GVC empresa de tecnologia e serviços

Fonte: elaboração nossa

4.1.2 Empresa farmacêutica

Aqui a área de gestão de viagens e eventos está subordinada a diretoria de comunicações e o gestor tem responsabilidade sobre áreas de viagens e eventos corporativos.

O respondente destaca 4 grandes pilares para a gestão de viagens corporativos. O primeiro deles contempla o que o respondente prefere chamar de Gestão de Políticas de Viagens, segue as estratégias definidas pela área de viagens e é acompanhado pela área de *compliance*.

Um segundo pilar diz respeito a gestão e acompanhamento dos riscos voltados a viagem e é realizado conjuntamente pela área de segurança e de viagens.

O terceiro pilar se refere a gestão de fornecedores onde foram alocados os processos de operacionalização de viagens, processos de compras de serviços e os processos de gestão de ferramentas de TIC.

Os macro processos de gestão de viagens e eventos são feitos pela mesma área e há, segundo o respondente, uma sinergia entre essas duas atividades que levam a otimização de processos e geram economias de escala.

Figura 18: Mapa de processos de GVC, empresa farmacêutica

Fonte: elaboração nossa

Figura 19: Mapa de contexto de GVC, empresa farmacêutica

Fonte: elaboração nossa

4.1.3 Empresa de agronegócio

Nesse mapa não há uma área de gestão de viagens nominada e essa atividade é desempenhada pela área de compras, a quem o gestor de viagens se subordina. Para esse respondente o processo de GVC pode ser agrupado em 4 pilares: gestão da política de viagens, gestão de compras de serviços de viagens, gestão da informação e gestão de pagamentos.

As atividades de gestão de pagamentos são todas realizadas por uma área de finanças e, apesar de fazerem parte da GVC não tem nenhuma ação da área que gerencia o processo.

O gestor destaca um pilar como o da gestão da informação e nele são contempladas informações financeiras, de acompanhamento de riscos e governança. O gestor utiliza essas informações para orientar a estratégia de viagens da empresa, numa atividade por ele denominada como “consultoria”.

Um terceiro pilar importante apontado no mapa diz respeito a gestão de políticas de viagens que são integralmente responsabilidade da área que realiza a gestão de viagens, nesse caso a área de compras.

O quarto pilar, chamado pelo respondente de Compra de Serviços, contempla não apenas a gestão dos processos operacionais, efetuados pelos fornecedores, como também as questões negociais com os membros da cadeia.

Figura 20: Mapa de processos de GVC, empresa de agronegócio

Fonte: elaboração nossa

Figura 21: Mapa de contexto de GVC, empresa de agronegócio.

Fonte: elaboração nossa

4.1.4 Empresa de construção e alimentos (*holding*)

A gestão de viagens dentro dessa organização é feita de maneira compartilhada. O gestor de viagens (que tem o cargo de consultor de viagens corporativas) presta serviços para várias empresas de um grupo econômico. A área se reporta a uma área de compras.

O processo de GVC , segundo o respondente, se baseia em cinco pilares distintos: Gestão de Custos, Gestão de Fornecedores, Gestão de Informação, Gestão das Políticas de Viagens e o Acompanhamento dos Riscos.

Os processos desse último pilar são responsabilidade da área de segurança de cada uma das empresas da *holding* com baixa interferência ou participação da área de viagens.

A área de viagens é responsável pelo aconselhamento das demais empresas no grupo na elaboração e implementação das políticas de viagens que diferem entre si pelas particularidades de cada negócio. O cumprimento dessa política é responsabilidade de cada área de negócios e o importante papel das áreas de *compliance* também foi destacado pelo respondente, principalmente naquelas empresas que tem executam serviços na área pública.

O respondente destaca também as atividades de gestão de fornecedores como parte importante da GVC. O envolvimento da área de *compliance* nas atividades de gestão de fornecedores também foi destacado. Dado ao recente envolvimento de empresas na atividade de construção civil no país (principal atividade da *holding*) nos escândalos de corrupção, todo relacionamento com fornecedores passou a ser monitorado pela área de *compliance*.

Também foram destacados pelo respondente, os processos de gestão de informação que são prestados num modelo consultivo e que geram, tratam e analisam as informações referentes a viagens corporativas, para suportar as atividades de *sourcing* de fornecedores e negociação.

O quinto elemento da GVC foi denominado como gestão de custos pelo respondente e contemplam as atividades de prestação de serviços de viagens pelos fornecedores e os processos financeiros dele derivados (prestação de contas e pagamento de serviços).

Figura 22: Mapa de processos de GVC, empresa de construção e alimentos

Fonte: elaboração nossa

Figura 23: Mapa de contexto de GVC, empresa de construção e alimentos

Fonte: elaboração nossa

4.1.5 Empresa de telecomunicações e serviços (*holding*)

Essa empresa, , como na anterior, também tem a gestão de viagens alocada em uma área de serviços compartilhados, prestando serviços a várias empresas dentro de um mesmo grupo econômico. Nessa *holding* a área de viagens se subordina a uma área de serviços e não a uma área de compras como no mapa anterior.

Os processos de GVC foram divididos pelo respondente em cinco categorias.

Os processos de apoio operacional que contemplam todas as atividades operacionais lidas a provisão de serviços de viagens e que são efetuadas pela TMC e pela área de demanda (viajante).

Uma segunda categoria, a gestão de informação também foi destacada e abrange tanto a gestão de fornecedores como de outros como os viajantes e suas respectivas gerências. Merece destaque no mapa o uso de auditoria externa para monitorar as atividades da TMC e a importância da comunicação com os gestores de cada uma das empresas para as quais a área presta seus serviços.

Uma terceira categoria apontada foi a área de Gestão de Políticas de Viagens. Uma diferença marcante entre esse mapa o anterior é a ausência de uma área de *compliance* nesses processos, que são exercidos por uma área de auditoria. A respondente considera que o acompanhamento de riscos é incipiente e faz parte da definição das políticas.

Os processos administrativos (prestação de contas, pagamentos e conciliação) fazem parte de uma categoria denominada Gestão de Custos pelo respondente. Também são parte dessa categoria os processos de compras como *sourcing* e negociação com fornecedores.

A respondente destaca ainda, como parte do trabalho de GVC, uma categoria de prestação de serviços às empresas da *holding*, que consiste na recomendação de estratégias e implementação de ações para melhoria de processos e resultados de gestão.

Figura 24: Mapa de processos de GVC, empresa de telecomunicações e serviços

Fonte: elaboração nossa

Figura 25: Mapa de contexto de GVC, empresa de telecomunicações e serviços

Fonte : elaboração nossa

4.1.6 Empresa de varejo

Esse mapa reflete a estratégia da empresa de internalizar todas as atividades de GVC, que são executadas integralmente por funcionários da própria empresa. Nesse mapa as atividades foram divididas em quatro categorias: a gestão de riscos, a gestão da informação, a gestão de fornecedores e uma categoria que engloba os aspectos operacionais de viagens.

Na primeira categoria, o acompanhamento de riscos é feito pela área de viagens.

A segunda categoria, considerada como estratégica pelo gestor, apresenta atividades como a geração e análise de indicadores (feitos com auxílio de uma ferramenta de Business Intelligence – BI). Essas informações dão suporte à definição de estratégias e às atividades de comunicação com viajantes e gestores das áreas de demanda.

Uma terceira categoria engloba os processos de gestão de fornecedores e tem seu foco na negociação com fornecedores da cadeia para geração de economias. Foi também destacado pelo gestor a importância da gestão do fornecedor da ferramenta de TIC uma vez que todas as GVC se baseiam nessa ferramenta.

A quarta categoria de processos engloba todos os processos operacionais e financeiros da viagem e a definição e gestão da política de viagens. O processo de operacionalização de viagens é todo feito internamente por funcionários da empresa, com única exceção da emissão de bilhetes aéreos internacionais (número irrisório segundo o gestor), que são emitidos por uma TMC. A empresa tem, em seu quadro de funcionários, consultores de viagens (retratados no mapa) que, no processo de internalização da atividade, migraram da TMC para exercer a mesma função dentro da empresa. O gestor de viagens da empresa também é oriundo da TMC que atendia a empresa antes da internalização dos serviços.

O mapa desenhado mostra a importância da ferramenta de OBT e seus diferentes módulos (Self Booking, Self Ticketing, BI) para o modelo e a atuação da área de viagens em todos os processos de GVC. O gestor de viagens não faz parte de nenhuma associação.

Figura 26: Mapa de processos de GVC, empresa de varejo

Fonte: elaboração nossa

Figura 27: Mapa de contexto de GVC, empresa de varejo

Fonte: elaboração nossa

4.1.7 Empresa de eletrônicos

O mapa de processos dessa empresa que trabalha no setor de eletroeletrônicos foi desenhado pelo gestor sobre três pilares; um pilar intitulado Serviços de Viagens, um pilar que ele chama de Estratégico Relacional e um terceiro pilar chamado Estratégico Conceitual.

O primeiro pilar concentra as atividades de operacionalização de viagens e de processos administrativos ligados a essa operação como aprovações, prestação de contas. Essas atividades são fortemente apoiadas por ferramentas de TIC como uma OBT e um ERP.

Um segundo pilar congrega as relações com os principais *stakeholders* como os fornecedores, viajantes, gestores de áreas de demanda e mesmo o mercado. A importância desse pilar foi destacada pelo gestor e exemplificada pela abundância de relatórios e outras ações de comunicação utilizadas.

O terceiro pilar da GVC apontada é o que o gestor denominou como ‘estratégico conceitual’. Nesse pilar estão englobadas todas as atividades referentes a Gestão das Políticas de Viagens, a Gestão de Riscos e a Gestão de Custos, compreendendo desde as atividades de compra de serviços (*sourcing*, negociação) e de monitoração de performance (indicadores e *savings*).

O mapa reflete ainda uma situação particular. O gestor de viagens é um prestador de serviços terceirizado, ligado a uma consultoria (essa ligada a uma TMC multinacional). Dentro da consultoria essa é uma área de prestação de serviços, embora a atividade de gestão de viagens, dentro da empresa, seja subordinada a área de compras. Dessa forma foi difícil para o respondente dissociar a responsabilidade de cada área sobre as diferentes atividades e processos envolvidos na GVC.

Figura 28: Mapa de processos de GVC, empresa de eletrônicos

Fonte: elaboração nossa

Figura 29: Mapa de contexto de GVC, empresa de eletrônicos

Fonte: elaboração nossa

4.1.8 Empresa de auditoria

Os processos e atividades de GVC foram categorizados em cinco grupos pelo respondente. No primeiro grupo encontramos as atividades que congregam o processo de gestão de políticas de viagens, desde sua definição até o acompanhamento de seu cumprimento.

O segundo grupo de atividades contempla o que foi chamado pelo respondente de gestão de fornecedores e neles forma incluídas funções de compra como *sourcing* e a negociação com fornecedores.

Um terceiro grupo engloba os processos operacionais e administrativos da viagem em si e são realizados por diferentes atores dentro (áreas de demanda e de finanças) e fora da empresa (TMC).

A gestão de riscos foi colocada num quarto grupo de atividades que fazem parte da GVC da empresa. Atividades como produção e análise de indicadores, entre eles os de economia (*savings*), estabelecimento de regras de governança (definição de alçadas de aprovação) e as atividades de comunicação formam um grupo de atividades relacionadas ao processo de Gestão de Custos, de acordo com o respondente. A área de viagens responde para a área de *facilities* dentro dessa empresa.

Figura 30: Mapa de processos de GVC, empresa de auditoria

Fonte: elaboração nossa

Figura 31: Mapa de contexto de GVC, empresa de auditoria

Fonte: elaboração nossa

4.1.9 Empresa automobilística

De maneira análoga ao mapa anterior, o processo de GVC também apresenta uma divisão em cinco grandes pilares. Os pilares de Gestão de Políticas e Viagens e de acompanhamento de riscos se apresentam de forma bastante similar ao mapa da empresa 8.

O pilar que foi chamado de Fluxo de Viagem nesse mapa também guarda uma semelhança enorme com o mapa anterior, uma vez que também engloba todos os processos de operação e financeiros ligados a realização de uma viagem de negócios. O quarto pilar de GVC na empresa 9 concentra as atividades de Gestão de Custos, tanto dos processos relacionados a compra de serviços (*sourcing* e negociação) e de controles administrativos relacionados (pagamento e controles). O último pilar do mapa compreende a Gestão da Informação que apresenta atividades como geração e análise de indicadores, grande parte deles voltados a geração de economia (*savings*).

Figura 32: Mapa de processos de GVC, empresa automobilística

Fonte: elaboração nossa

Figura 33: Mapa de contexto de GVC, empresa automobilística

Fonte: elaboração nossa

4.1.10 Empresa de varejo automotivo

O mapa abaixo (figura 35) apresenta um retrato dos processos de uma empresa que, do mesmo modo que a empresa de varejo, fez a opção por internalizar todos os processos de GVC. Também como na empresa de varejo o gestor de viagens corporativas é um ex-funcionário da TMC que já atendia a essa empresa e, também como naquela empresa não faz parte de nenhuma associação de profissionais do mercado. A área de GVC está dentro da estrutura de Recursos Humanos (RH) da empresa.

O processo de GVC foi descrito como tendo 4 eixos. O primeiro concentra grande parte das atividades exercidas pela gestão e foram agrupadas sob o nome de Serviços ou Fluxo de Viagens. Fazem parte desse grupo todas as atividades de operacionalização de viagens e eventos e as atividades administrativas de suporte a elas. Todas as atividades dentro desse grupo são executadas por funcionários da empresa com auxílio de uma OBT. A única exceção são os serviços internacionais para os quais a contratação de uma TMC é necessária. A cada transação internacional é realizado um processo de compras separadamente (contratação sob demanda).

O mapeamento ainda aponta a existência de um pilar de gestão de custos que compreende atividades de controle (definição de viagem e aprovação) e de acompanhamento de indicadores. Um eixo denominado Gestão de Fornecedores também faz parte da GVC da empresa e é desempenhado pela área de compras. A Gestão da Política de Viagens constitui o quarto eixo do processo e é capitaneado pela área de viagens com auxílio da área de compras.

Fonte: elaboração nossa

Figura 35: Mapa de contexto de GVC, empresa de varejo automobilístico

Fonte: elaboração nossa

4.2 ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS

Um mapa de processo tem características muito próprias que refletem as necessidades de cada negócio. Entretanto, os mapas apresentam muitas similaridades que podem ser expressas na forma com que seus principais subprocessos se organizam. A análise dos mapas levantados e da literatura específica sobre a gestão de viagens corporativas permite a formulação de um modelo teórico sobre o qual os subprocessos de GVC se organizam.

O modelo teórico proposto considera que o processo de gestão de viagens corporativas apresenta cinco grandes pilares (subprocessos), que englobam todas as atividades listadas como responsabilidades do gestor de viagens, conforme a figura 36.

Figura 36: Arquitetura do processo de gestão de viagens corporativas

Fonte: elaboração nossa

Nesse modelo, o subprocesso central é a gestão da mobilidade dos viajantes. Dessa forma optamos por representá-la como um eixo no modelo uma vez que dela derivam os demais subprocessos do modelo. As atividades de gestão da demanda, a gestão da TMC e de outros fornecedores, das ferramentas de suporte fazem parte desse subprocesso. A atividade de gestão de demanda (o que fazer) pode por sua vez ser decomposta em diversas tarefas (como fazer) que envolvem desde processos de validação da demanda e processos de aprovação de viagens. A atividade de validação das demandas por mobilidade corporativa, sejam elas para atender uma viagem ou um evento corporativo, são fator primordial para determinar o valor agregado potencial daquela viagem. Nessa fase do processo se dá a comparação, mesmo que subjetiva, entre o valor agregado potencial resultante dessa movimentação contra os custos estimados.

Figura 37 - Componentes do subprocesso de gestão da mobilidade em viagens corporativas

Fonte: elaboração nossa

Fazem parte do subprocesso as atividades relacionadas a de gestão da TMC e de demais fornecedores da cadeia de viagens como companhias aéreas, hotéis, locadoras e demais fornecedores de logística de transportes, entre outros. As tarefas advindas dessas atividades vão desde procedimentos táticos de reservas e compras de serviços como a produção de relatórios e análise de dados que suportem uma melhor qualidade dos serviços prestados e melhor utilização de recursos. A atividade de compras de serviços aqui descritos foi classificada nesse eixo uma vez referem-se a operacionalização dos pedidos de compras individualizadas, efetuadas de forma inerente e conclusiva da atividade de reserva de serviços.

Outro conjunto de atividades de igual importância é a avaliação de alternativas, escolha e uso de ferramentas de apoio as atividades acima descritas. O mercado apresenta atualmente muitas alternativas de ferramentas para os processos de gestão e aprovação de demandas de mobilidade corporativa bem como de interfaces com sistemas de reservas e compras de serviços. A avaliação, recomendação e uso dessas ferramentas são tarefas importantes para o cumprimento dos objetivos da atividade de gestão da mobilidade corporativa.

Dois componentes derivam diretamente desse primeiro subprocesso. Os processos de gestão de custos e dos riscos associados a realização dessas viagens.

No primeiro deles, destacamos as atividades de gestão de custos e de avaliação e melhoria das negociações com foco na obtenção de melhores retornos financeiros (sejam eles diretos ou indiretos). Essa gestão de custos apresenta sub atividades como a elaboração dos orçamentos de viagens, a notação e aprovação dos custos da viagem, geração e avaliação de dados de despesas para recomendação de novos procedimentos, na necessidade de realização de negociações ou utilização de outros fornecedores da

cadeia. Acrescentamos a esse pilar do modelo a gestão de eventos corporativos. Mais especificamente nos referimos, no modelo, à gestão dos processos de compras associados à esse processo. Considera-se ao utilizarem como fornecedores parte da cadeia de viagens, como o caso das companhias aéreas, hotéis e empresas de logística de transporte, processos de compra consolidados podem conferir ganhos significativos à essa atividade.

Figura 38 - Componentes do subprocesso de gestão de custos em viagens corporativas

Fonte: elaboração nossa

Outro grupo de atividades inerentes e importantes para gestão de custos está relacionada com os processos de compra consolidada de serviços. Embora a operacionalização do processo de compras esteja, no modelo, alocada em mobilidade, as questões estratégicas e negociais que são a originam essas tarefas estão definitivamente ligadas à gestão de custos, portanto justificam sua inclusão desse subprocesso. As atividades de geração e análise de dados relativos aos custos, bem como as atividades de negociação com fornecedores são parte desse subprocesso.

Na gestão de processos de viagens corporativas, outro componente que deriva da mobilidade são os riscos inerentes à atividade. E a inclusão de um subprocesso apartado, a gestão de riscos é necessária. As atividades aí incluídas vão desde a avaliação, monitoramento e mitigação dos riscos até a criação e participação dos comitês de segurança de viagens.

Figura 39 - Componentes do subprocesso de gestão de riscos em viagens corporativas

Fonte: elaboração nossa

Os dois últimos subprocessos do modelo teórico ocupam uma posição transversal aos processos de gestão de mobilidade, gestão de custos e gestão de riscos. São eles os processos de gestão da política de viagens e dos processos de comunicação. Foram colocados dessa forma uma vez que ambos abrangem atividades e tarefas referentes a um ou mais dos três componentes básicos.

Um desses componentes transversais é constituído pela gestão das políticas de viagens. Entendemos como política de viagens o conjunto de normas gerais instituídas pelas empresas para o tratamento das despesas de viagens de seus viajantes com passagens aérea, hotéis, locação, refeições, representação entre outros, não devendo ser incluídos nela os procedimentos de viagens (MARTINS; MURAD, 2010, p. 40, 41). As atividades que compõem esse elemento do modelo teórico incorporam elementos da gestão da mobilidade (alçadas de aprovação de viagens, por exemplo), gestão de custos (quais fornecedores utilizar, limites de gastos e forma de relatar despesas de viagens) e de riscos (para onde se pode viajar, como monitorar e gerenciar riscos, formação e papel do comitê de riscos nas empresas), por isso o modelo apresenta esse subprocesso de forma transversal. São componentes desse subprocesso a elaboração da política de viagens e o acompanhamento de seu cumprimento (*compliance*).

Figura 40 - Componentes do subprocesso de gestão de políticas em viagens corporativas.

Fonte: elaboração nossa

Da mesma forma, os processos de comunicação são processos transversais uma vez que também tangenciam atividades que são parte do processo de gestão de mobilidade, de custos, de riscos ou relativos às políticas de viagens. Esses processos incluem mas não se limitam a atividades como divulgação da política de viagens, educação do viajante, divulgação do valor agregado pelo processo de gestão de viagens às empresas. Podem, portanto ser divididos em três grupos de acordo com os públicos a que se destinam como: comunicação com o viajante, comunicação com a empresa e comunicação com o mercado.

Figura 41 - Componentes do subprocesso de gestão de políticas em viagens corporativas.

Fonte: elaboração nossa

O modelo teórico da organização dos processos de GVC proposto pode ser encontrado na figura 52

Figura 42 - Componentes do processo de gestão de viagens corporativas

Fonte: elaboração nossa

Para assegurar que o modelo de organização teórico proposto tivesse aderência as práticas de mercado, foi efetuada uma comparação entre as principais atividades do gestor de viagens listadas em literatura e sua posição dentro do modelo organizacional proposto (tabela 2).

Tabela 2 - Atividades de gestão de viagens corporativas segundo diferentes autores e subprocessos de gestão do modelo teórico

	Mobilidade	Custos	Riscos	Política	Comunicação
NBTA, 2007	Direcionar e medir performance das TMCs	Análise de dados e negociação com fornecedores	Desenvolver diretrizes de gestão de risco associados viagens corporativas		Disseminar informações sobre a política de viagens
	Gerenciar o relacionamento com provedores de serviços da cadeia para garantir padrões de serviços e incremento de qualidade de serviços	Ser parte ou integrar processos de compra de viagens			Disseminar Informações sobre riscos em viagens
	Estabelecer padrões e sistemas de qualidade de serviços	Desenvolver sistemas de gerenciamento de orçamento de viagens			Educar os viajantes com relação às viagens e seus procedimentos
	Desenvolver e analisar relatórios de viagens	Servir como administrador dos sistemas de pagamento de viagens corporativas Desenvolver estratégia de gestão de eventos que suporte às necessidades da empresa			Criar e liderar conselho de viagens Representar a empresa em eventos ligados ao mercado
Martins e Murad, 2010	Gestão da logística de transportes	Negociação do 'programa de viagens' dos executivos	Gestão da segurança dos viajantes	Gerenciamento da política de viagens da empresa	Gerenciamento de informações atualizadas sobre a indústria do turismo
	Gerenciamento de processos internos com viajantes/requisitantes e externos com fornecedores	Gestão de custos de viagens			
	Gestão das ferramentas envolvidas no processo	Gestão de custos invisíveis, como reembolsos e serviços fragmentados			
Gustafson, 2012	Monitoramento da operação das TMCs que os atendem	Condução de negociações e implementação de acordos com provedores de serviços de viagens e outros serviços relacionados		Desenvolvimento e implementação de uma política de viagens adequada	Comunicação com viajantes e outras áreas da organização, garantindo cumprimento de metas estabelecidas.
	Entendimento e análise de dados gerenciais sobre as viagens e seus viajantes	Padronização as rotinas de pagamento e acertos de contas de viagens corporativas			
GBTA, 2017		Controle dos custos de viagens		Implementação e acompanhamento do cumprimento das políticas de viagens	Provisionamento de informações para viajantes e empresas em assuntos relacionados à viagens corporativas
		Negociação com fornecedores de serviços do segmento			

Fonte: elaboração nossa

Podemos observar que a ênfase da GVC apresenta mudanças significativas ao longo do tempo. Em 2007, entre as atividades do gestor de viagens corporativas não aparece nenhuma relacionada a gestão de risco. Essa ausência não significa que essas atividades não sejam importantes para a GVC, mas sim que elas devam ter outros proprietários que não o gestor de viagens dentro das organizações. Ainda é digno de nota a ênfase nas atividades ligadas à gestão de custos e a gestão da mobilidade em si. Ambos aspectos podem ser considerados um reflexo da situação econômica mundial aquela época onde as principais economias enfrentavam momentos econômicos desafiadores e o foco da gestão ainda era grandemente pautada na geração de economias para as empresas pela associação de sistemas de controle de custos e ganhos de escala nas negociações. Esse último justifica a ampliação da atuação de gestores de viagens que passam a assumir também algumas funções ligadas a área de eventos.

As atividades listadas em 2010 ainda refletem um grande foco no controle de custos, seja de maneira preventiva com a criação de um programa de viagens que contempla uso de fornecedores preferencias com os quais se articulam negociações vantajosas para a empresa e seus viajantes, seja de maneira reativa criando mecanismos de controle mais rígidos e sistemas de auditorias elaborados. Ainda há uma preocupação com atividades e funções táticas na gestão da mobilidade corporativa evidenciado pela indicação de que o profissional que administra as viagens corporativas deva ser o gestor da logística de transportes e dos processos de requisição e suas ferramentas.

Em 2012, já notamos uma preocupação com o papel mais estratégico da GVC. No que toca a mobilidade, o trabalho do gestor é apenas o de monitorar o trabalho da TMC que o atende. Há também uma responsabilidade atribuída ao gestor de entender e analisar os dados gerenciais relativos a viagens e seus viajantes (vide tabela 4). Essa atuação mais estratégica também é evidente pelo uso do termo padronização de rotinas de pagamento e prestação de contas e não mais controle. Também não menção papel do gestor de viagens na gestão de riscos.

A organização das atividades dos gestores de viagens corporativas proposta em 2017 lista apenas itens relacionados a gestão de custos, apoiadas no binômio negociação e controle de custos, gestão da política de viagens e a comunicação de assuntos relacionados a viagens. Interessante notar que não há nenhuma atividade listada nos eixos da gestão da mobilidade nem na gestão de riscos. Essa lacuna não significa que o gestor de viagens não desempenhe nenhuma atividade de gestão de mobilidade ou de

risco, mas sim pode ser entendida como uma tentativa de posicionar o escopo das atividades de gestão da forma mais estratégica e abrangente possível.

O modelo teórico de organização de processos proposto também teve sua aderência testada nas empresas pesquisadas como mostram as figuras 16 a 35 do capítulo anterior. Para cada mapa levantado, os respondentes foram convidados a classificar os componentes de GVC segundo seus principais eixos e estabelecer a propriedade do processo dentro desse modelo, criando o de mapa de contexto que nos ajudam a comparar a organização dos processos dessas empresas entre si e com os modelos teóricos da organização de processos proposto.

4.3 MODELOS DE PROCESSOS DE GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS

A análise dos mapas de contexto das empresas avaliadas nos mostra que há a atividade de GVC pode estar subordinada a áreas de compras, de serviços ou algumas outras áreas de suporte mas, em nenhum dos casos constituem a atividade fim da empresa. Dessa forma a atividade de GVC é um processo de negócio, uma vez que deve entregar um serviço-fim: uma viagem.

Na amostra encontramos duas situações em que a gestão de viagens corporativas é prestada por uma central única de prestação de serviços que é compartilhada (Shared Services Center) por mais de uma empresa dentro de um mesmo grupo econômico. Em um dos casos mapeado, a GVC é feita por uma empresa especializada em processos de gestão num modelo de negócios conhecido como Business Process Optimization (BPO) – Otimização de Processos de Negócios. Interessante notar que essa empresa é uma empresa ligada a uma grande TMC multinacional. Isso é uma clara evidência que as atividades de GVC não precisam necessariamente ser pela empresa-cliente e sim podem se constituir um novo negócio em si.

Se o caminho para a externalidade e terceirização da GVC é uma realidade, o oposto também é verdadeiro. Foram encontrados dois exemplos onde praticamente a totalidade das atividades de GVC foram internalizadas, incluindo aí as atividades exercidas pelas TMCs, num movimento de desintermediação que também se torna real e constitui um novo modelo para a gestão.

A ênfase dos processos de gestão e o alinhamento entre a propriedade do processo de GVC e a área funcional responsável também exerce papel fundamental no modelo de gestão. Num extremo temos a atividade de GVC em forte alinhamento com a área de compras/suprimentos. No outro extremo temos exemplos de processos de GVC fortemente alinhados com áreas de prestação de serviços.

Essas duas dimensões combinadas definem quatro quadrantes que representam potencialmente quatro modelos distintos de mapas de processos de GVC (figura 53).

Figura 43 - Matriz de modelos de GVC

Fonte: elaboração nossa

MODELO CONSULTOR-COMPRAS

No quadrante A, encontramos processos onde a gestão de viagens corporativas está subordinada à área de compras e existe um alinhamento funcional entre o gestor de viagens corporativas e seu cargo funcional. Normalmente nesse modelo a gestão é exercida por um comprador e, em alguns casos, não existe sequer uma área de gestão de viagens constituída sendo a própria área de compras que exerce essa função. Nesse modelo a gestão da mobilidade e a gestão de custos estão fortemente relacionadas podendo inclusive se fundir. As ferramentas de TI utilizadas para gestão da mobilidade com os OBT meios de controle de custo. A gestão de fornecedores tem um foco maior na gestão do contrato e não nos aspectos operacionais. A operação de viagens corporativas é toda feita por terceiros (TMC) e os processos administrativos relacionados, como o

pedido de viagens, aprovação e prestação de contas apresentam um modelo de autosserviço, sendo efetuados pela área de demanda (viajantes, solicitantes e aprovadores) com auxílio de uma ferramenta (normalmente uma OBT), com baixíssima intervenção da área de viagens.

A gestão de fornecedores ocupa um lugar de destaque dentro do modelo, ressaltando que, nesse caso, essa gestão tem foco maior nas questões de controle de custos e da garantia de que os contratos com os demais membros da cadeia sejam exercidos e os as negociações havidas entre as partes sejam colocadas na prática.

As negociações são feitas normalmente em três partes (empresa, TMC e fornecedores) ou, caso não haja a participação da TMC ela é uma forte apoiadora nos processos de negociação. Há casos em que a própria negociação é intermediada por uma TMC diferente da TMC que cuida da operação de viagens demonstrando um auto grau de utilização de recursos externos nesse modelo.

A gestão da política de viagens é utilizada para garantir que os procedimentos sejam cumpridos. No modelo A essa política enfatiza o uso de fornecedores determinados pela área de viagens e, portanto, garante que as condições negociadas com cada fornecedor sejam honradas e os custos sejam os melhores possíveis para aquele serviço. Como as negociações são baseadas em volume de negócios, a utilização de um reduzido número de fornecedores aumenta os valores de gastos com aquele fornecedor e proporcionam oportunidades de melhor negociação por parte das empresas. Se, por um lado a gestão de fornecedores procura garantir que as condições de negociação sejam seguidas pelos fornecedores, a gestão da política garante que as condições negociadas sejam utilizadas pelos viajantes e gerem maiores volumes de negócios e acabem gerando melhores condições para negociação.

Da mesma maneira os processos de gestão de eventos se restringem as negociações, compra e contratação de serviços de transporte (aéreos , terrestres e outros), de hospedagem. Os volumes de negócios gerados com esses eventos também são importantes para a negociação de melhores condições com os fornecedores uma vez que podem aumentar significativamente os volumes de negócios com companhias aéreas e hotéis, por exemplo.

Ainda são destaque nesse modelo ao uso da informação para acompanhamento da performance da GVC, gerando indicadores e relatórios que são utilizados na comunicação com viajantes, gestores das áreas de demanda e a diretoria executiva. Essa

informação também é base para a realização de um serviço de 'consultoria' para as demais áreas da empresa, cujo foco é a melhor utilização de recursos para a realização das viagens de negócios. Esses serviços de consultoria prestados pelas áreas de viagens a toda a organização consistem um importante elemento do modelo. Essa consultoria acaba tendo como foco principal a otimização do uso do recurso financeiro .

Além do aspecto de alinhamento do processo de GVC aos processos de compras, a forte utilização de recursos externos são usadas para posicionar esse modelo no quadrante A.

Essa externalidade de serviços fica evidente pela forte utilização de elementos externos à empresa como TMCs, consultorias e auditorias. Além disso podemos encontrar nesse quadrante empresas que trabalham no conceito de serviços compartilhados (Shared Services Centers- SSC), nesse caso ficados no compartilhamento dos processos de compras de matérias e insumos comuns as empresas de uma determinada holding. Essa externalidade em maior grau pode levar a terceirização completa da atividade de GVC, seja ela exercida por uma TMC, por uma consultoria de BPO ou mesmo por uma empresa de compras terceirizada.

O modelo A, portanto é um modelo onde a GVC é um processo gerencial, Inter organizacional e com alinhamento funcional com a área de compras. Dessa forma chamaremos esse modelo de Gestor Compras.

Figura 44 - Modelo de GVC – Comprador Gestor

Fonte: elaboração nossa

MODELO AUTOGESTÃO

O modelo é caracterizado pela baixa externalidade dos processos e por um acentuado foco na obtenção de melhores resultados financeiros na GVC.

A área de viagens realiza, conjuntamente com a área de compras da empresa, a negociação com os fornecedores e é dela a responsabilidade pela obtenção de economia (saving). Nesse modelo, a negociação, compra e contratação de serviços é feita diretamente pelas empresas, não havendo intervenção de nenhuma TMC, exceto nas compras de serviços internacionais (esses feitos com uma TMC). Nesse a empresa não se beneficia das negociações de volumes que podem ser conseguidas com uso de um intermediário. A redução de custos tem um forte componente na eliminação dos custos de intermediação.

A operação da viagem (reservas e compra de serviços) é realizada internamente e os processos administrativos dela decorrente (requisição de viagem, aprovação e prestação de contas) são feitas pela área de demanda. Todo esse processo é realizado por meio de uma ferramenta única e integrada (um OBT) cuja contratação e gestão são feitas diretamente pela empresa pela área de viagens.

Como no modelo A, a política de viagens também é utilizada como forma de garantia de uso dos fornecedores preferenciais (aqueles com as melhores negociações) e de que os procedimentos operacionais sejam seguidos. Esses dois fatores também potencializam a obtenção de resultados de economia.

A área de viagens compartilha a propriedade da gestão de custos e a gestão de fornecedores com a área de compras. As propriedades dos processos de pagamento são compartilhadas entre a área de viagens e a área financeira.

No modelo B a área de viagens tende a ser reduzida, uma vez que os custos internos devem ser mantidos sob rigoroso controle para não suplantarem a redução de custos obtidas com a desintermediação.

A comunicação se dá basicamente com viajantes pois, como se trata de um processo de autogestão, a obtenção dos *savings* depende do uso da ferramenta de OBT, cumprimento de procedimentos, e uso de determinados fornecedores. Essas duas últimas variáveis são parametrizadas na OBT. A política de viagens é um importante instrumento para garantir que os procedimentos sejam cumpridos e os objetivos de redução de custos sejam alcançados.

O modelo não enfatiza ações estruturadas de comunicação com o mercado, insinuando uma relação de autossuficiência em relação ao modelo de GVC praticado.

O modelo B é, pois um modelo no qual a GVC é um processo de apoio, intra-organizacional, feito internamente pelas empresas e com forte alinhamento com a área de compras. Isso caracteriza o modelo que denominaremos de Autogestão.

Figura 45 - Modelo de GVC – Autogestão

Fonte: elaboração nossa

MODELO AUTOSERVIÇO

No quadrante C encontramos um modelo caracterizados pelo baixo índice de uso recursos externos e um grande foco na prestação de serviços, daí a nomenclatura como modelo de Autosserviço.

Como no modelo de autogestão, utiliza poucos recursos externos, sendo majoritariamente um processo de apoio a outras áreas da empresa. É um modelo em que a quase totalidade dos subprocessos e atividades é de responsabilidade da área de viagens que assume quase que integralmente a propriedade dos processos de GVC.

Todos os processos de operacionalização de viagens são feitos integralmente pela área de viagens da empresa. A preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao viajante é a variável mais importante e que determina o grau de internalização dos processos.

Os custos internos dessa prestação de serviços são relativizados. A preocupação com a qualidade de serviços e a concentração de atividades sob responsabilidade aponta para uma tendência em ter uma área de viagens maior que no modelo de autogestão.

A operacionalização das viagens é realizada internamente e suportado pelo uso de uma ferramenta de OBT também proprietária. A área de viagens apresenta profissionais responsáveis pela reserva e emissão de bilhetes e vouchers e realizam tarefa de “consultoria de viagens”, de forma análoga ao serviço prestados pelos profissionais nas TMCs. A utilização dessa terminologia também enseja

A política de viagens é um instrumento para garantir que os processos operacionais sejam cumpridos e que a prestação de serviços da área de viagens possa ser feita da melhor maneira e com melhor qualidade possível.

Os processos de gestão de fornecedores também são de responsabilidade e executados pela área de viagens que baseia seus processos de negociação não apenas na obtenção de *savings* mas também na melhoria dos serviços prestados a seus viajantes.

Assim como o modelo B, esse modelo tem forte dependência da ferramenta de OBT e a gestão desse fornecedor, em específico, recebe especial atenção.

O modelo também apresenta uma forte preocupação quanto a comunicação com os viajantes, para tratar de conteúdos voltados a educação do mesmo. O modelo onde a tarefa de comunicação com mercado tem baixa incidência.

Figura 46 - Modelo de GVC – Autosserviço

Fonte: elaboração nossa

MODELO DE APOIO SERVIÇOS

O quadrante C apresenta um modelo de GVC voltado à prestação de serviços e com alto grau de utilização de recursos externos a organização. Esses recursos podem ser TMCs, consultorias ou mesmo empresas de auditoria.

Apesar de serem assumirem a responsabilidade pela operacionalização das viagens, terceirizam essa atividade e realizam o monitoramento dos serviços prestados pelos fornecedores.

A gestão de fornecedores assume um papel estratégico no modelo e é de responsabilidade da área de viagens. Os processos de *sourcing* e negociação são assumidos pela área de viagens, que pode ou não compartilhar parte das atividades desse processo com a área de compras. Dessa forma, os processos de compras e de gestão de fornecedores passam a ser uma parte do serviço prestado pela área de viagens às demais áreas da empresa ou a outras empresas dentro de uma holding.

Nesse modelo a área de viagens se reporta a uma área de prestação de serviços ou faz parte de um centro de serviços compartilhados (Shared Services Center) no caso das holdings.

A gestão da política de viagens é importante, dentro desse modelo, para garantir a padronização e cumprimento de normas e procedimentos que visam o bem-estar do viajante e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela área de viagens.

A comunicação assume também importante papel nesse modelo, tanto para educação do viajante, fazendo com que ele possa melhor utilizar todos os recursos disponíveis para as viagens (melhores rotas, melhores companhias aéreas, melhores hotéis etc.). A comunicação com os gestores das áreas de demanda e dos níveis hierárquicos superiores também tem vital importância para comunicar os resultados da GVC uma vez que sua performance é medida por outros indicadores além dos níveis de *savings* alcançados.

Figura 47 - Modelos de GVC – Apoio Serviços

Fonte: elaboração nossa

Nesse modelo o conceito de centralidade no viajante (*traveler centricty*⁴¹) é bastante evidente. A gestão da política, a gestão do risco, a comunicação e o próprio desenho dos processos segue esse preceito.

⁴¹ *Traveler centricty* é um conceito empregado pelo mercado de viagens corporativas que coloca o foco da atividade de GVC na garantia de que as necessidades e desejos do viajante sejam supridos.

O modelo do quadrante D é um modelo de processo de apoio, intra-organizacional e cujo alinhamento funcional se dá com área de serviços.

4.4 EMPRESAS E MODELOS DE GVC: CASOS BRASILEIROS

Os mapas de processos de GVC avaliados são representativos dos modelos encontrados no mercado brasileiro uma vez que a composição da amostra considerou profissionais experientes na função de gestão de viagens, que fazem parte de uma das duas maiores e mais antigas associações de classe e que cada respondente foi referendado por um profissional de sua rede e que era reconhecido como possuidor de um modelo de gestão diferente do seu. As duas únicas exceções a essa regra foram as empresas de varejo e de varejo automobilístico que, apesar de reconhecidamente terem sido apontadas como possuidoras de modelos de GVC distintos, não eram membros de nenhuma associação de classe. Os mapas de processo de GVC dessas empresas foram avaliados e plotados dentro da matriz de modelos de GVC (figura 47).

Figura 48 – Distribuição das empresas estudadas segundo matriz de modelos de GVC

Fonte: elaboração nossa

No quadrante A temos as empresas em que a área de GVC se subordina à área de compras. Num extremo do eixo horizontal temos a empresa de agronegócios em que não existe uma área de viagens nominada e a função de GVC é realizada por um comprador dentro da própria área de compras, o que demonstra o mais alto grau de alinhamento funcional entre a GVC e a área a qual ela se submete. O profissional responsável por essa área tem grande experiência em GVC, tendo trabalhado em TMCs e outras empresas de mercado, e exerce a função de compras dentro da organização. Os processos administrativos relacionados a viagem são de responsabilidade da área de finanças. O processo de GVC tem fortes componentes de consultoria e o papel da gestão da informação como suporte para essa atividade também mereceu destaque. A operação de viagens é executada por uma TMC (externa), mas esse é o único processo em que o recurso externo é utilizado, daí o posicionamento desse mapa no extremo direito inferior do quadrante (vide figura 47).

A empresa de tecnologia e serviços também apresenta a área de viagens com forte alinhamento com a área de compras. O gestor tem o cargo de comprador e, como nas demais empresas posicionadas no mesmo quadrante, enfatiza a prestação de serviços de consultoria como principal produto da GVC. Utiliza de muitos recursos externos como TMC (responsável pelas operações de viagens), auditoria externas e, curiosamente, utiliza os serviços de uma consultoria de compras ligada a uma outra TMC, diferente daquela que operacionaliza os serviços de viagens, para fazer o sourcing de fornecedores. Isso faz com que se posicione um pouco acima da empresa de agronegócios. O fato de possuir uma área de viagens nominada o coloca mais centralmente dentro do eixo horizontal da matriz.

Um pouco acima da empresa de tecnologia e serviços e numa posição maior centralidade no eixo horizontal temos a empresa de construção e alimentos. Nesse empresa a área de viagens se subordina a uma central de serviços compartilhados e responde pela área de compras. O profissional responsável pela GVC recebe o título de Consultor de Viagens e não de comprador, as funções ligadas a sourcing e negociação com fornecedores são realizadas em conjunto com a área funcional de compras, o que evidencia que o alinhamento entre GVC e a área de compras não é completo. A área de viagens também foi considerada com alto índice de externalidade, uma vez que não está alocada a uma determinada empresa mas sim faz parte de uma SSC, o que a coloca em uma acima dentro da escala de externalidade.

No ponto mais superior do quadrante encontramos a empresa de eletrônicos. Nessa empresa a GVC é totalmente terceirizada e exercida por uma empresa de consultoria especializada nas atividades de BPO para o segmento de viagens corporativas. Essa empresa é, na realidade, uma empresa de consultoria ligada a uma TMC internacional. O alinhamento funcional entre a GVC e a área de compras, a qual a mesma se subordina é grande e não existe uma individualização da área de GVC dentro da área de compras. A propriedade dos processos de GVC, nesse caso, é exercida pela área terceirizada e há a necessidade de que sejam apadrinhadas por uma área dentro da empresa, ou seja existe a copropriedade dos processos. Isso é necessário para validar e garantir que os processos atendam os objetivos da empresa e não da empresa terceirizada que os atende. Esse é um inegável exemplo de que o processo de GVC pode ser considerado um processo gerencial e que, dessa forma, pode ser exercido por outrem desde que haja salvaguardas para que os objetivos da gestão sejam cumpridos e que não se configure o ‘problema do agente’.

No quadrante B encontramos a empresa de varejo automobilístico. Essa realiza todos os processos e atividades relacionados a viagens corporativas internamente, com exceção das reservas e compras de serviços aéreos internacionais, esses mediados por uma TMC. Esses serviços internacionais são contratados sob demanda e tem uma baixa frequência. A contratação de uma TMC apenas para esses serviços se dá por uma limitação da ferramenta utilizada. A área de viagens dessa empresa reporta a uma área de Recursos Humanos (RH). É proprietária e gestora de todas as atividades ligadas a operação de viagens e divide a propriedade das atividades de gestão de fornecedores, *sourcing* e negociação com a área de compras, o que faz a coloca como um exemplo de autogestão. A internalização das atividades de viagens é recente e segue uma estratégica da área de compras de eliminar a intermediação na compra de serviços para conseguir melhores níveis de economia.

O modelo de autosserviço (quadrante C) compartilha com o modelo de autogestão a internalização de quase a totalidade dos processos de GVC. Entretanto difere do modelo anterior pelo foco na prestação de serviços aos viajantes. Existe uma preocupação em garantir a qualidade nessa prestação de serviços. Na empresa de varejo da nossa amostra, a internalização das atividades de operação de viagens é recente e foi tomada para garantir a melhor qualidade na prestação dos serviços aos viajantes. A potencial economia gerada com a desintermediação é suplantada pelo aumento de custos gerados pela constituição de uma equipe dedicada a essa operação. A área de viagens,

nesse modelo, exerce a propriedade e gestão de todos os processos, dividindo essa última com a área de finanças nas atividades de pagamento e prestação de contas.

Na porção superior do quadrante D encontramos a empresa de telecomunicações e serviços. Essa, como o caso da empresa de construção e alimentos (quadrante A), está alocada numa central de serviços compartilhada (SSC) que serve a várias empresas dentro de uma holding. Diferentemente da daquela empresa, essa SSC se reporta a uma área de serviços e não a uma área de compras. Isso faz com que a tônica da GVC seja na prestação de serviços e não no apoio aos processos de compras. Nessa empresa os processos de gestão de fornecedores, o *sourcing* de fornecedores, as negociações são feitas pela área de viagens e são oferecidas como um pacote de serviços às empresas atendidas pela SSC. A preocupação na melhoria dos processos e na busca de soluções que contemplem uma melhoria da qualidade de serviços está bastante evidente. Essa melhoria, apesar de objetivo primordial da GVC não pode ser feita a qualquer custo, daí posicionar a empresa mais centralmente no eixo horizontal da matriz. A alocação das atividades de GVC em uma SSC e o uso de uma TMC para operação de viagens e de uma auditoria independente são indicadores da alta externalidade das atividades de gestão dessa empresa.

A empresa de auditoria também apresenta um mapa de média externalidade de serviços, utilizando uma TMC para as operações de viagens e uma auditoria externa para a gestão de riscos. A área reporta a uma diretoria de *facilities* (serviços) o que comprova o alinhamento funcional entre a gestão de viagens e a área de serviços. A GVC apoia as demais áreas da empresa oferecendo serviços de consultoria na gestão de custos. Há uma forte preocupação na garantia de cumprimento e na otimização de processos de gestão de custos, ambos são oferecidos à empresa dentro do pacote de serviços prestados pela área de viagens. O mapa de processos apresentado guarda similaridades com o mapa da empresa de telecomunicações, embora nesse último caso a GVC seja feita internamente e não por uma área de serviços compartilhados. Algumas atividades de compras são ainda desempenhadas pela área de viagens o que aproxima a empresa do eixo vertical central na matriz.

Ainda no quadrante D a empresa do setor automobilístico também exterioriza a operação de viagens com TMCs. Nesse caso utiliza três TMCs diferentes, uma para cada tipo de público (expatriados, empregados da fábrica de Manaus e demais funcionários), dessa forma tem grande foco na gestão desses 3 fornecedores distintos. O uso de 3 fornecedores distintos faz com que a gestão da informação seja um desafio uma vez que

há necessidade de captura e consolidação de dados de 3 diferentes fontes para que se consiga produzir dados e fazer a gestão dos indicadores de performance de GVC. As funções de compras como *sourcing* e negociação são executadas pela área de compras, deixando com que área de viagens tenha um foco maior na qualidade da prestação de serviços por parte dos fornecedores, por isso seu posicionamento no eixo horizontal ser menos centrado.

O mapa de processos da empresa farmacêutica a posiciona dentro do quadrante D, sendo um exemplo de gestão por apoio a serviços. Nessa empresa a gestão de viagens corporativas está associada a área de gestão de eventos e recentemente teve sua subordinação mudada da área financeira para uma diretoria de comunicações. Um foco na prestação de serviços administrativos e melhoria de processos ainda é evidenciado no mapa de processos com um enfoque da área na gestão de custos. A nova subordinação também se mostra na propriedade e gestão das ações de comunicação para os públicos internos e externos. É uma empresa onde a área de viagens e eventos presta serviços a várias divisões de negócios com necessidades específicas. A empresa exterioriza os serviços de operações de viagens corporativas e eventos e a gestão dos fornecedores tem foco em garantir que as condições da prestação de serviços sejam cumpridas. Os processos de *sourcing*, negociação e compra de serviços são compartilhados entre a área de viagens e a área de compras, embora a área de viagens tenha um papel maior na gestão desses processos e a área de compras exerça fundamentalmente o papel de proprietário.

De forma geral na amostra analisada notamos uma concentração nos quadrantes superiores da matriz, indicando que os modelos de GVC com externalidade de serviços parece ser a norma no mercado brasileiro e modelos de autogestão e autosserviço serem menos comuns.

Essa externalidade é traduzida em grande parte pela utilização de serviços de uma TMC para a intermediação das operações de viagens. O mercado reconhece a existência de modelos sem intermediação uma vez que a indicação desses modelos veio de membros das duas maiores associações de gestores de viagem. Entretanto a prática desse modelo, além de recente, é vista com receio pelos intermediários e pelos pares. Foi evidenciado, por parte dos gestores desses dois modelos, um desejo ou preocupação em fazer parte de alguma associação, reconhecem que os modelos adotados por suas empresas são novos e que, por serem um modelo sem intermediação de uma TMC enfrentam uma resistência do mercado.

A externalidade dos serviços pode se apresentar de diferentes maneiras, seja apenas na utilização de uma TMC como intermediadora dos processos de compra e venda de serviços de viagens, seja no uso desse tipo de organização em outras atividades na GVC como negociação, gestão da política de viagens e gestão da informação. Num outro patamar de externalidade encontramos a constituição das áreas de GVC como parte de uma central de serviços compartilhados.

Num nível mais elevado da exteriorização o modelo apresenta a terceirização total da atividade de GVC que pode residir num prestador de serviços de BPO, seja ele ligado ou não a uma TMC. Embora haja relatos de terceirização de serviços de GVC pra empresas de BPO não ligadas a TMCs, esse modelo não foi identificado no mercado brasileiro atualmente.

Figura 49 - Movimentos de exteriorização de GVC

Fonte: elaboração nossa

Interessante notar que, na medida que os processos de GVC são caracterizados como processos de gerenciamento, maior a possibilidade de terceirização da atividade. Outro fator que pode ser determinante nesse processo é o custo do próprio processo de GVC, altos custos de gestão podem levar as empresas a considerar um modelo de gestão terceirizada de viagens corporativas.

Figura 50 - Movimentos de desintermediação em GVC

Fonte: elaboração nossa

A estratégia de internalização ou não das atividades de GVC também apresenta os custos de gestão como variável determinante. Se os custos da gestão são inferiores aos ganhos financeiros proporcionados pela desintermediação da compra de serviços, a constituição de uma equipe para fazer a operação dessas atividades pode se viabilizar. A qualidade de serviços prestados também foi apresentada no estudo como uma variável considerada para a estratégia de desintermediação (Figura 49). Esse argumento admite um questionamento, uma vez que uma operação interna mais custosa é difícil de ser defendida. A baixa qualidade de serviços é um argumento mais consistente para a troca de fornecedores do que para a internalização de serviços.

Figura 51 - Movimentos de mudança de foco na GVC

Fonte: elaboração nossa

Podemos ainda inferir que as pressões econômicas tendem a levar as empresas a adoção de modelos de gestão situadas nos quadrantes A e B do matriz (modelos de consultor-compras ou de autogestão). Por outro lado as empresas que adotam uma estratégia de gestão focada no viajante (*traveler centricity*) tendem a aderir a modelos de apoio-serviços na GVC. Isso ocorre uma vez que tais empresas tem o maior foco da gestão no conforto e segurança de seus viajantes deixando com que a gestão de custos não se sobreponha as mesmas, por considerarem que os valores de custos estão equacionados com os benefícios recebidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fatores internos e mercadológicos exercem forte influência sobre a forma com que as empresas organizam os processos de gestão. O mapeamento de processos permite analisar a forma com que esses processos se organizam e entender como os fatores endógenos e exógenos influenciam o desenho desses processos de gestão. O mapeamento dos processos de gestão de viagens corporativas praticados na atualidade no mercado brasileiro, objeto desse trabalho, permitiu compreender como as mudanças mercadológicas havidas desde 1990 e a reação das empresas a essas mudanças moldaram os atuais processos de gestão de viagens. Entre os fatores determinantes para o desenho desses processos, as mudanças na forma de distribuição do produto turístico e o desenvolvimento de novas tecnologias mostraram ter um papel fundamental. O estudo desses mapas de gestão de viagens corporativas constitui-se numa importante ferramenta para auxiliar no entendimento das dinâmicas do mercado de turismo de negócios no Brasil.

O método de pesquisa permitiu a montagem de diferentes mapas sob a ótica dos gestores de viagens das empresas brasileiras, que retratam, na visão deles a realidade dos processos envolvidos na gestão de viagens corporativas. A co-criação dos diferentes mapas, feita pelos diferentes sujeitos com a facilitação do pesquisador, forneceu um material muito rico em diversidade e exigiu desses gestores uma ampliação o campo de visão, deixando em segundo plano as táticas aplicadas no dia-a-dia para enxergar os grandes componentes do processo de gestão contribuindo para um entendimento sobre os pilares estratégicos da gestão. A aplicação da metodologia nos trabalhos de campo gerou nos respondentes uma conscientização sobre a importância de conhecer a forma com que se organizaram seus processos e a curiosidade em conhecer outros modelos praticados pelo mercado. A metodologia utilizada foi fator fundamental para o engajamento dos respondentes na montagem de seus próprios mapas, esse interesse foi evidenciado pelo registro fotográfico dos mapas feito pelos próprios gestores e o pedido de compartilhamento dos conhecimentos gerados nessa pesquisa com outras áreas da sua própria empresa e com suas associações de origem (ALAGEV e TMG).

A decisão de adotar uma metodologia de mapeamento dos processos e não de uma modelagem foi fundamental para permitir uma visão mais abrangente sobre os diferentes modelos, e estabelecer as similaridades e as diferenças entre eles. Nos interessava a construção de um mapa situacional, entender os macro processos como

estão (AS-IS) e a atribuição das propriedades e gestão de cada um deles. Uma visão mais detalhada sobre cada um desses processos, efetuados pela modelagem dos mesmos, embora pudesse apresentar uma visão mais pormenorizada sobre as atividades e relações de causa-efeito entre elas, tenderia a se concentrar nos procedimentos particulares (visão tática) de cada empresa e dificultaria a identificação de alguns padrões comuns que pudessem estar presentes no mercado brasileiro.

O mapeamento dos processos de dez empresas da amostra possibilitou a proposição dos quatro modelos de gestão de viagens corporativas. Esses modelos foram classificados em duas dimensões que, combinadas resultaram na proposição de quatro modelos distintos. Uma das dimensões consideradas para a proposição dos modelos foi o foco da GVC e seu alinhamento com a área funcional em que a atividade está inserida. Nesse sentido a GVC está num gradiente entre o foco na prestação de serviços aos viajantes e demais áreas da empresa e o foco nas atividades de gestão de compras e custos. Na outra dimensão encontramos a variável de externalização do processo de GVC, ou seja, o grau em que essa atividade utiliza de recursos extra-organização. Foram definidos, para o mercado brasileiro, quatro modelos distintos: modelo de gestão-compras, modelo de apoio-serviços, modelo de auto gestão e modelo de autosserviço.

Os modelos de auto gestão e autosserviço, ambos recentes e pouco frequentes no Brasil, tem em comum a desintermediação dos serviços de viagens (negociação, reservas, contratação e compra de serviços). Ambos os modelos prescindem da participação de uma TMC nos processos de GVC, o que demonstra que, para essas empresas, as TMCs não são geradoras de valor agregado para a gestão de suas viagens de negócios. As empresas que trabalham nesse modelo optam por internalizar os serviços que eram executados por uma TMC, entre elas todas as atividades de intermediação de compras. Há nesses dois modelos uma forte dependência nas ferramentas de TIC, que passam a ser estratégicas para a gestão como preconizado por Vabo Júnior (2010). O modelo de auto gestão e de autosserviço se diferenciam pelo foco na gestão; o primeiro tem um foco nos processos de gestão de fornecedores e de custos, enquanto o segundo tem um foco na qualidade da prestação de serviços a seus viajantes.

Os modelos de comprador-gestor e de apoio-serviços apresentam uso de recursos externos nos processos de GVC em diferentes graus. Diferem entre si pela quanto ao foco da gestão e a caracterização do processo de GVC. O modelo comprador-gestor tem foco nas atividades de compras e gestão de custos e o processo de GVC é um processo

gerencial, enquanto o modelo apoio-serviços considera que o processo de GVC tem maior foco na prestação de serviços e apresenta-se como um processo de apoio.

Tanto as empresas que praticam o modelo de comprador-gestor e como as que tem a gestão dentro de um modelo de apoio-serviços utilizam ,como parceiros para a operacionalização dos serviços de viagem, uma TMC, o que comprova o ainda forte papel desempenhado pelas mesmas na distribuição do produto turístico no mercado de turismo de negócios no Brasil.

Todas as empresas que praticam o modelo comprador-gestor que tem o foco de gestão de compras e custos, reconhecem também o valor das TMCs nos processos de negociação com demais fornecedores da cadeia e utilizam seus serviços em maior ou menor grau nos processos de compras.

Algumas TMCs constituíram áreas de consultoria para suprir serviços terceirizados de compras de serviços de turismo de negócios, o que foi evidenciado em alguns dos mapas. Essa pode ser uma indicação de que, de fato, o papel dessas organizações esteja mudando, como apontado por Braga (2015), Martins e Murad Júnior (2015) e Wada et al (2014) e que ela não sejam apenas distribuidoras de serviços de viagem e sim possam se constituir em empresas de gestão de viagens como sugere o próprio acrônimo TMC.

Outra iniciativa evidente nos mapas analisados foi a existências de outros tipos de organizações externas envolvidas no processo de GVC. Um grupo de organizações consiste em empresas de auditoria sejam elas para auditar as despesas incorridas com as viagens, seja para auditar o próprio trabalho das TMCs parceiras. Essa auditoria do trabalho das TMCs, presente em mais de um dos mapas analisados, tem foco em duas atividades principais : assegurar que as TMCs de fato ofereceram e praticaram as melhores tarifas para uma determinada viagem e de que a TMC não está recebendo nenhuma remuneração do fornecedor de serviços. Esses dois aspectos sugerem que, mesmo na nova forma de ação das TMCs o ‘problema-do-agente’ ainda exista. No primeiro caso se reconhece que a dúvida de que esse intermediário não exerça de forma eficiente a função atribuída a ele pelo principal (empresa). No segundo caso, admite-se que possa haver uma falha no sistema de remuneração das TMCs, e que ela não possa prescindir da remuneração do fornecedor para balancear suas receitas e despesas.

Há ainda nos mapas analisados outro aspecto da externalização de serviços que pode afetar o mercado. Trata-se da existência de mais uma categoria de empresas

prestadoras de serviços de otimização de processos de negócios – BPO Business Process Optimization. Essas de empresas oferecem ao mercado a terceirização de processos de gerenciamento, e, entre eles a gestão de viagens corporativas.

A existência de empresas de BPO atuando com GVC também foi notada no mercado brasileiro. No caso analisado a empresa de BPO faz parte de um conglomerado liderado por uma TMC. Embora também tenham havido relatos de empresas de BPO atuando com GVC, ligadas a empresas de automação e serviços e ligadas a consultorias, esses exemplos não foram identificados atualmente nesse mercado.

A constituição de empresas de BPO e de terceirização de compras por parte das TMCs é um indício de que haja um desejo de mudança do papel das mesmas no mercado de viagens corporativas. Levanta curiosidade, entretanto, o fato de que as TMCs ainda exercem um forte papel na distribuição do produto turístico, e que essas atividades de gestão de compras e gestão de viagens corporativas tenham sido colocadas em empresas independentes dentro do mesmo grupo econômico. Existe, ao menos em teoria, o risco de que as atividades de operacionalização de viagens e de gestão de viagens (ou de compra de viagens), se prestadas por um mesmo conglomerado, apresentem um conflito e novamente configurem uma situação de ‘problema-do-agente’.

A possibilidade de completa externalização do processo de GVC pode, pois ser considerada uma vez que já existem empresas que fornecem esses serviços no mercado brasileiro. Entretanto cabe o alerta de que, mesmo sendo um processo terceirizado, a propriedade do processo de GVC permanece na empresa contratante e precisa ser bem definido para garantir que os objetivos da gestão sejam alcançados.

Notamos, ainda no decorrer da pesquisa, que há um movimento intenso de externalização dos processos de GVC em maior ou menor grau. Entretanto há também um movimento contrário de internalizar os serviços prestados pelas TMCs. Esse movimento, determinado pelos custos da operação, e os alegados benefícios financeiros atribuídos à essa estratégia sugerem que estudos mais profundos sobre os custos da distribuição nesse mercado e os efeitos da desintermediação, devam ser conduzidos.

Observamos que método de pesquisa empregado apresenta uma tendência para que o entrevistado apresente os processos como ele gostaria que fossem (TO-BE) e não necessariamente como eles o são (AS-IS). Apesar dos cuidados em minimizar essa tendência, pode haver nos resultados algum viés que retrate uma situação idealizada e não uma expressão da realidade. Há também que se considerar o papel “padronizador”

que a participação em uma associação pode exercer. Existe uma tendência a homogeneização de resultados uma vez que a construção de um processo de GVC pode se basear em modelos pré-existentes e que são compartilhados por membros de uma mesma associação. Uma maior heterogeneidade da amostra poderia levar a proposição de mais algum modelo ou ter uma diferente distribuição na matriz proposta.

A realização de estudos quantitativos sobre a distribuição desses modelos, no mercado brasileiro, podem ser conduzidos uma vez que, segundo levantamento no mercado, há pelo menos 162 empresas (PANROTAS, 2018) que têm uma área de Gestão de Viagens Corporativas constituída. Sugere-se ainda um estudo mais aprofundado sobre a forma de distribuição do produto turístico no mercado de viagens corporativas, sobre o valor da intermediação e os novos modelos de “agenciamento” praticados nesse mercado.

REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. . Teorias de Negócios Internacionais e entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248, jul./set. 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS – ABGEV. Disponível em: <<http://abgev.blogspot.com.br>>. Acesso em: 30 out. 2016.
- ACADEMIA DE VIAGENS CORPORATIVAS. (Apostila) do Curso de *Cálculo de Fee*. São Paulo, 2011.
- ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE EVENTOS E VIAGENS CORPORATIVAS – ALAGEV. Disponível em: <<http://www.alagev.com.br>>. Acesso em: 03 nov. 2016.
- AMADEUS. *Taxas de Serviço e Redução de Comissões*: Oportunidades e melhores praticas para agências de viagens. 2007. Disponível em: <http://www.amadeus.com/br/documents/aco/br/White_PaperTaxas_de_ServicosBR3.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.
- AMERICAN EXPRESS. Disponível em: <<https://www.americanexpress.com/br/pt/>>. Acesso em 14 jul. 2018.
- ANDERSON, R.; LEWIS, D.; PARKER, M. Another Look at the Efficiency of Corporate Travel Departments. *Journal of Travel Research*, volume 37,3, p. 267-272, 2012.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. *Guia para o Gerenciamento do Processo do Negócio (BPM CBOK)*. São Paulo: ABPMP, 2013
- ASSOCIATION OF CORPORATE TRAVEL EXECUTIVES. Disponível em: <<http://www.acte.com/global>>. Acesso em: 03 nov. 2016.
- ATKINSON, R.; FLINT, J. *Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies*. Guildford: Social Research Update, University of Surrey, 2001.
- BELL, R.; MOREY, R. Increasing the Efficiency of Corporate Travel Management through Macro Benchmarking. *Journal of Travel Research*, volume 33,3, p. 11-20, 1995.
- BINDER, M. P. *Recursos e Competências na turbulência : estudo longitudinal de três empresas brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - EASP/FGV, São Paulo, 2006.
- BRAGA, D; MURAD JR, E. *Mercado de Viagens Corporativas em Agências de Viagens e Turismo*: Práticas de Mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BRAGA, C. *A margem das feiras de negócios, uso do tempo livre do turista em São Paulo*. São Paulo. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- _____. *Mercado de Viagens Corporativas, redes de cooperação empresarial das Travel Management Companies (TMC) no Brasil*. Tese (Livre Docência) – Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BRASIL, H. *IEVC*: Corporativo representa 55% do segmento de viagens. **Mercado e Eventos**, , Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/feiras-e-eventos/ievc-corporativo-representa-55-do-segmento-de-viagens/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

BRASIL. CAMARA DOS DEPUTADOS. Decreto nº 84.934, de 21 de julho de 1980. Dispõe sobre as atividades e serviço das Agências de Turismo, regulamenta o seu registro e funcionamento e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-84934-21-julho-1980-434299-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm> Acesso em: 21 jun. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Empresas multinacionais e interesses de classes. *Encontros com a civilização brasileira*, São Paulo, n. 4, p. 11-27, 1978.

CANOVAS, M. I. F. *O Turismo de Negócios e o Consumo Cultural e de Lazer na Cidade de Salvador*: Motivações e Atitudes. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CARLSON WAGONLIT TRAVEL. *Nossa Companhia, Nossa História*. Disponível em: <<https://www.carlsonwagonlit.com/br/pt/nossa-companhia/nossa-historia/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 4, p. 1998.

COMITÊ DE VIAGENS CORPORATIVAS, 2001. Disponível em: <<http://comiteviagenscorporativas.blogspot.com/2011/10/comite-de-viagens-corporativas-realiza.html>>. Acesso em 21 abr. 2016.

COSTA, L. A. de A. *Internet, um canal de vendas: um estudo de caso em agência de viagens e turismo online*. Dissertação (Mestrado em: Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DRUCKER, P. *Management Challenges of the 21st Century*. New York: Harper Business, 2001.

ENZENSBERGER, H. Uma Teoria do Turismo 1958. In: BADER, W. (Seleção e Introdução). *Com Raiva e Paciência*. Tradução de Lya Luft. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. p. 205-225.

FERREIRA, J. C. Um breve histórico da aviação comercial brasileira. XII CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA. 13ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 2017, Niterói. Anais ...Niterói: ago. 2017.

FLECHA, A. C.; CASTRO E SILVA, A. V.; FUSCO, J.P.A, BERNARDES, A. T. Redes de empresas e seus efeitos sobre o Turismo. *RAE*, v. 52, n. 4, p. 386-406, 2012.

GLOBAL BUSINESS TRAVEL ASSOCIATION – GBTA. 2013. Disponível em: <<http://www.gbta.org>>. Acesso em: 12 nov. 2016. Tirar ano de todos sites

- GBTA BTI OUTLOOK. *Annual Global Report and Forecast*. 2016. Disponível em: <<http://www.gbta.org.br>>. Acesso em: 23 maio 2017.
- GBTA. ABOUT GBTA. Disponível em: <<https://www.gbta.org/americalatina/brasil/pages/default.aspx>>. Acesso em: 16 mai. 2018. Acesso em: 16. maio 2018.
- GUDIM, Y. Economia colaborativa em viagens corporativas. Disponível em: <<https://blog.expenseon.com/economia-colaborativa-viagens-corporativas/>>. Acesso em: 21 jun. 2018.
- GUSTAFSON, P. Managing business travel: developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*, Gavle Sweden, n. 33, p. 276-284, 2012.
- HOLMA, A.-M. Interpersonal interaction in business triads: Case study in corporate travel purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, n. 18, p. 101-112, 2012.
- HUNZIKER, W.; KRAP, K. *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, 1942, Zurich, Polygraphischer Verlag* in Crítica de la obra que cimentó el paradigma convencional del turismo: los “gründrisse” de W. Hunziker y K. Krapf (1942). (tradução de) Francisco Muñoz de Escalona, 2010 Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turydes/07/fme4.htm>>. Acesso em: 23 maio 2016.
- IKEDA, L. E. *A tecnologia aplicada em viagens corporativas: o caso Reserve*. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Turismo) – Escola de Comunicação e Arte- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores Econômicos*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/>>. Acesso em: 23 maio 2017.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, n. 3, p. 11-25, 1976.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004.
- LAFFONT, J.-J.; MARTIMORT, D. *The Theory of Incentives*, New Jersey: Princeton University Press, 2002.
- LEHMAN, T.; NILES, J. *The future role of travel management*. Leahman Consulting. Disponível em: <<http://www.lehmanconsulting.com/travel.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018
- LENZ, T.; GEWALD, E.; COCCORULLO, S. Concept for a multimodal business travel portal: Identification of a holistic business travel process and the required functional building blocks. In: 48TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, Kahuai, 2015, Anais...Kahuai, maio 2015.
- LOHMANN, G. A tecnologia e os canais de distribuição. In: BRAGA, D. (Org.). *Turismo: Práticas de Mercado*. Rio de Janeiro: Elsevir, 2007. p. 112-123.
- MADISON, D. *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Toronto: Paton Press, 2005.
- MAHAL, A. *Business Process Management, Basics and Beyond: How work gets done*. San Francisco: Technics Publication, 2010.
- MARTINS, V.; MURAD JUNIOR, E. *Viagens Corporativas*, São Paulo: Aleph, 2010.
- _____. *Viagens de negócios, que negócio é esse*. São Paulo: Senac, 2015.

MONCZKA, R.; TRENT, R. Global Sourcing: A Development Approach *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Temple, v. 27, n. 2, p. 2-8, 1991.

MOREIRA, M. *Estudo sobre o Mercado Brasileiro de Viagens Corporativas no Período 2016 – 2017*. São Paulo: GfK Consulting e ALAGEV, 2017.

NATIONAL BUSINESS TRAVEL ASSOCIATION - NBTA. *Fundamentals of Business Travel, Tools for Transforming Managed Travel*. USA, 2007.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. *BPMN 2.0 By Example*. 2010. Disponível em: <<http://omg.org/spec/BPMN/2.0/examples>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

PANROTAS, *TMC é lançada oficialmente com a benção de Goiaci*. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantao-de-noticias/2005/05/tmc-e-lancada-oficialmente-com-bencao-de-goiaci_15893.html>. Acesso em: 25 maio 2018.

PANROTAS, *Favecc e TMC Brasil anunciam amanhã nova entidade*. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagenscorporativas/2009/12/favecc-e-tmc-brasil-anunciam-amanha-nova-entidade_53832.html>. Acesso em: 22 maio 2018.

PANROTAS. *Anuário de Viagens e Eventos Corporativos 2016*. São Paulo; Panrotas, 2016.

PANROTAS. *Anuário de Viagens e Eventos Corporativos 2018*. São Paulo; Panrotas 2018.

PAULO DIAS, E. Conceitos de Gestão e Administração: Uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 1, n. 1, 2002. Acesso: em 20 maio 2018.

PAVANI JUNIOR O., SCUCUGLIA R. *Mapeamento e Gestão por Processos: BPM (Business Process Management)*. São Paulo: M. Books, 2011.

PELIZZER, H. A. *Turismo de Negócios: Qualidade na gestão de viagens empresariais*. São Paulo: Pioneira/Thomson, 2005.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. *Gestão de processos da teoria à prática: Aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos*. São Paul: Atlas. 2012.

PRESSCLUB. Disponível em <<http://pressclub.com.br>>. Acesso em: 10 de nov. 2016.

RUMMLER-BLANCHE. *Business Process Management in U.S. Firms Today*. Disponível em <<https://www.rummlerbrache.com>>. Acesso em: 13 de jun. 2018.

SANTOS, C. Os processos de intermediação, desintermediação, reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração das agências de turismo em práticas de mercado. In: BRAGA, D. (Org.). *Turismo: Práticas de Mercado*. Rio de Janeiro: Elsevir, 2007. p. 85-97

SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS DE TURISMO. *Marcos Conceituais*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf>. Acesso em 20 ago. 2017.

SWARBROOK, J.; HORNER, S. *Business Travel and Tourism*. Oxford: Oxford Press, 2001.

TRAVEL MANAGERS GROUP – TMG. Disponível em: <<http://www.tmg.net.br>> Acesso em: 30 out. 2016.

TOMELIN, C. A. *Mercado de agências de Viagens e Turismo. Como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph, 2001.

ROBERT, T.; MONCZKA, R. International Purchasing and Global Sourcing – What are the differences? *Journal of Supply Chain Management*, v. 39, n. 3, p. 26-36, Sep. 2003

VABO JÚNIOR, L. F. O. do. *A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. *Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. New York: Springer, 2010.

WADA, E. K.; GUIZI, A. A.; SANTOS, A. F. L. dos; MENEZES, L. A. de. Mobilidade Corporativa: Estudo de casos múltiplos: Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House,. *Revista Turismo Y Desenvolvimento*, São Paulo, Brasil, n. 21/22. p. 61-71, 2014.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WTTC. *Travel and Tourism Economic Impact 2017*. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/brazil2017.pdf>>. Acesso em: 23 de maio 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Escola de Artes, Ciências e Humanidades
da Universidade de São Paulo

Termo de consentimento livre e esclarecido

Eu, José Marques Ferreira, discente do Programa de Pós-graduação em Turismo da EACH-USP, estou realizando uma pesquisa intitulada “Administração de Viagens Corporativas no Brasil: Estudo Descritivo dos Processos de Gerenciamento Adotados pelas Empresas no Brasil” e que tem como objetivo descrever as diferentes formas de organização dos processos de administração de viagens corporativas empregados pelas empresas no Brasil. A presente pesquisa tem orientação do Prof. Dr. Glauber Eduardo de Oliveira Santos

Para tanto, gostaria que você participasse desta pesquisa, na qual me comprometo a seguir a Resolução CNS 96/1996, relacionada à Pesquisa com Seres Humanos, respeitando o seu direito de:

- TER LIBERDADE DE PARTICIPAR OU DEIXAR DE PARTICIPAR DO ESTUDO, SEM QUE ISSO LHE TRAGA ALGUM PREJUÍZO OU RISCO;
- MANTER O SEU NOME E DE SUA EMPRESA EM SIGILO ABSOLUTO, SENDO QUE O QUE DISSER NÃO LHE RESULTARÁ EM QUALQUER DANO À SUA INTEGRALIDADE;
- INTERROMPER A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA CASO SE SINTA INCOMODADO (A) COM A MESMA;
- RESPONDER AS QUESTÕES LEVANTADAS PELO PESQUISADOR CASO SEJA SOLICITADO (A) PARA UMA ENTREVISTA, ONDE SERÁ MARCADO UM LOCAL NA INSTITUIÇÃO, HORÁRIO E DATA EM QUE POSSA SE SENTIR MAIS CONFORTÁVEL;
- GARANTIA DE RECEBER UMA RESPOSTA A ALGUMA DÚVIDA DURANTE OU APÓS A ENTREVISTA.

Esclareço-lhe que ao participar dessa pesquisa, seu nome e cargo serão preservados. Ainda

assim, toda a entrevista será gravada por voz e o resultado do mapeamento de processos registrado por meio fotográfico e o conteúdo das falas será analisado e interpretado pelo pesquisador com base em teorias e documentos fundamentados no texto da pesquisa.

Poderão, ainda, haver reproduções de trechos na íntegra do discurso do entrevistado no corpo do trabalho. Esclareço-lhe ainda que o tempo estimado de sua participação será de uma a duas horas.

Este Termo de Consentimento será emitido em duas vias, sendo que uma via ficará em poder do pesquisador e a outra em poder do participante.

Deixo para contato o e-mail: josemarques@usp.br e o endereço da EACH-USP no rodapé deste impresso, para que possa obter mais esclarecimentos ou informações sobre o estudo e sua participação.

Assinatura do pesquisador

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Nome legível

APÊNDICE B – FICHA DE QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Ficha de Qualificação do Respondente

Autorização para gravar a entrevista :

1. NOME :
2. EMPRESA:
3. CARGO:
4. NOME DA ÁREA EM QUE TRABALHA?
5. REPORTA A QUE SETOR DENTRO DA EMPRESA?
6. QUANTOS ANOS DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS?
7. FORMAÇÃO ACADÊMICA:
8. ONDE ADQUIRIU CONHECIMENTOS PARA EXERCÍCIO DA ATIVIDADE DE GESTÃO DE VIAGENS?

APÊNDICE C – TABELA 1 – ASSOCIAÇÕES DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS

	Comitê de Viagens Corporativas							
	ACTE	ALAGEV	Viagens Corporativas		GBTA	GGVRS	GVMG	TMG
Composição	Gestores e Fornecedores	Gestores e Fornecedores	Gestores	Gestores e Fornecedores	Gestores e Fornecedores	Gestores	Gestores	Gestores
	Fundação	1988	2003	2001	1968(NBTA)	2011	2014	2005
	Membros	Empresas (PJ) e Profissionais (PF)	Empresas (PJ) e Profissionais (PF)	Apenas Profissionais (PF)	Empresas (PJ) e Profissionais (PF)	Apenas Profissionais (PF)	Apenas Profissionais (PF)	Apenas Profissionais (PF)
Abrangência Geográfica	Global	América Latina	RJ	Global	RS	MG	Brasil	
	Número associados (2016)	não informado	422	max 20	> 7000	não informado	15	max 30
Principais objetivos	Promoção, proteção, e avanço nos interesses, qualidade e profissionalismo na indústria de VC (educação)	Networking, benchmarking, desenvolvimento do mercado de VC	Benchmarking, otimização de processos, atender ao grupo	Promover intercâmbio de ideias entre membros, qualidade e profissionalismo na indústria de VC (educação)	Benchmarking, networking, desenvolvimento profissional do grupo	Benchmarking, desenvolvimento profissional do grupo	Benchmarking, ser referência no mercado de VC, desenvolvimento profissional do grupo	
	Simetria da rede	Membros mesmo poder de voto	Representantes diretoria não proporcionais a constituição dos associados	Membros mesmos direitos/deveres	Representantes diretoria não proporcionais a constituição dos associados	Membros mesmos direitos/deveres	Membros mesmos direitos/deveres	Membros mesmos direitos/deveres
Formalização	Associação	Associação	Estatuto	Associação	Grupo informal	Grupo informal	Estatuto	

APÊNDICE D - FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC, EMPRESA DE TECNOLOGIA E SERVIÇOS

APÊNDICE E- FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC, EMPRESA DE FARMACÊUTICA

APÊNDICE F- FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC, EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS

APÊNDICE G- FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC, EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E ALIMENTOS

[illegible]

The image shows a comprehensive business process map for travel management, organized into several main sections represented by colored sticky notes and cards on a dark background.

- ESTRATÉGIA CONCEITUAL (Conceptual Strategy):** Includes cards for "Definição da política de viagens" (Definition of travel policy), "Fluxo de trabalho" (Workflow), "Gestão de fornecedores" (Supplier management), "Gestão do fornecimento" (Supply management), "Gestão do custo" (Cost management), and "Savings". It also features a "Value beyond savings" card.
- ESTRATÉGIA RELACIONAL (Relational Strategy):** Includes a "Gestão de stakeholders" (Stakeholder management) card.
- MÉTODOS DE VIAGENS (Travel Methods):** Includes a "Definição da necessidade da viagem" (Definition of travel need) card.
- PROCESSO DE VIAGENS (Travel Process):** Includes a "Reserva de serviços" (Service reservation) card, a "Compra de serviços" (Service purchase) card, a "Prestação de contas" (Accounting) card, and a "Compliance" card.
- ÁREAS DE RESPONSABILIDADE (Areas of Responsibility):** Various colored circles and diamonds represent different departments or roles, such as "Consultoria externa" (External consulting), "Área de viagens" (Travel area), "Área de demanda" (Demand area), "Área de compras" (Purchasing area), "Área de segurança" (Security area), "Área de compliance" (Compliance area), "Área de finanças" (Finance area), "Área de TI" (IT area), and "Área de logística" (Logistics area).
- ROLES E FUNÇÕES (Roles and Functions):** Includes "Chefe / Secretário" (Chief / Secretary), "Gestor de fornecedores" (Supplier manager), "Gestor do fornecimento" (Supply manager), "Gestor do custo" (Cost manager), and "Gestor de viagens" (Travel manager).
- OUTROS TERMOS (Other terms):** Includes "Relatório de atividades mensal" (Monthly activity report), "Benchmark", "Sourcing fornecimento" (Supply sourcing), "Direct contract (OBT)", "Negociação" (Negotiation), "Eventos" (Events), "TMC" (Travel Management Company), "OBT" (Outbound Travel Management), "ERP" (Enterprise Resource Planning), "CRM" (Customer Relationship Management), "TMC" (Travel Management Company), "OBT" (Outbound Travel Management), "ERP" (Enterprise Resource Planning), "CRM" (Customer Relationship Management), "TMC" (Travel Management Company), "OBT" (Outbound Travel Management), "ERP" (Enterprise Resource Planning), "CRM" (Customer Relationship Management), "TMC" (Travel Management Company), "OBT" (Outbound Travel Management), "ERP" (Enterprise Resource Planning), "CRM" (Customer Relationship Management).

APÊNDICE K- FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC, EMPRESA DE AUDITORIA

APÊNDICE L- FOTO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GVC, EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA