MERCADO DE VIAGENS CORPORATIVAS

**redes de cooperação empresarial
das Travel Management
Companies (TMC) no Brasil**

Profa. Dra. Debora Cordeiro Braga

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

Mercado de Viagens Corporativas:
redes de cooperação empresarial das
***Travel Management Companies (TMC)* no Brasil**

Profa. Dra. Debora Cordeiro Braga

**Tese apresentada para participar de
Concurso de Habilitação de Livre-Docência,
junto à Escola de Comunicações e Artes
da Universidade de São Paulo - Edital
04/2017/ECA, na área de especialidade de
Desenvolvimento do Turismo do
Departamento de Relações Públicas,
Propaganda e Turismo (CRP).**

Pesquisa contou com auxílio financeiro do

São Paulo, março de 2017

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.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Braga, Debora Cordeiro

Mercado de Viagens Corporativas: redes de cooperação
empresarial das Travel Management Companies (TMC) no
Brasil / Debora Cordeiro Braga. -- São Paulo: D. C. Braga,
2017.

162 p. : il.

Livre-docência - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo .

Bibliografia

1. Viagens Corporativas 2. Travel Management Companies
3. Redes de Cooperação Empresarial 4. Inovação 5. Brasil I.
Título .

CDD 21 . ed. - 910

Dedico esta tese a todos meus alunos de graduação e de pós-graduação que motivam meu aperfeiçoamento como professora, pesquisadora e ser humano e me incentivam a continuar na carreira acadêmica, mesmo em tempos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, porque sem o auxílio financeiro recebido, esta pesquisa não se concretizaria. Assim este órgão de fomento também figura entre um importante incentivador de minhas pesquisa.

A importância do contínuo apoio da professora Olga Tulik na minha trajetória acadêmica ficou evidenciada nestes últimos meses com sua inestimável contribuição. Querida orientadora, não teria conseguido sem você ao meu lado.

A leitura cuidadosa e as propostas de aperfeiçoamento feitas pela professora Karina forma fundamentais para que deslizes de redação e de conteúdo fossem amenizados. Obrigada amiga e parceira de jornada e cana.

Aos professores Reinaldo, Clarissa, Celia e às colegas Mari e Vilma agradeço pelas tarefas assumidas em meu lugar, no cotidiano da ECA, para que eu pudesse me dedicar a esta pesquisa.

Por fim, agradeço à minha família, em especial à minha pequena Amanda que precisou entender rápido como funciona o dia a dia de uma professora pesquisadora: presença inconstante, humor alternante, sono vacilante, mas com amor incondicional aos filhos, porque sem eles nada disso teria sentido.

Resumo

Esta pesquisa, de caráter descritivo-exploratório, tem como objeto o mercado de viagens corporativas expressas pelas Travel Management Companies (TMC), organizações de suporte de redes (OSR) e redes de cooperação empresarial (RCE). Destaca-se, neste contexto, a ABRACORP por ser uma entidade que congrega várias TMC brasileiras. Neste estudo procurou-se desvendar as relações das TMC, como um todo e, no caso brasileiro, avaliar a posição das TMC nacionais no mercado global de viagens corporativas. Para alcançar estas metas, esmiuçaram-se as características e tipologias das OSR que atuam neste mercado. A comunicação organizacional das TMC, OSR e RCE, exibidas nos seus portais da Internet, subsidiaram as análises para a contextualização dos negócios dessas empresas e o entendimento de suas inter-relações. A partir da ABRACORP chegou-se à lista de 30 TMC, aqui definidas como o universo da pesquisa, o que permitiu a concretização deste estudo. Os resultados apontam para um mercado de viagens corporativas, dinâmico, que vem se transformando, desde meados do século XX. Além disso, este mercado busca outras oportunidades de negócios, por meio de ações inovadoras e vínculos com RCE. No caso do mercado brasileiro verificou-se que ele está se adaptando às tendências mundiais e que existem modelos de cooperação que podem, ou não, atender às necessidades das agências de turismo no Brasil.

Palavras-chave: Viagens Corporativas; Travel Management Companies; Redes de Cooperação Empresarial; Inovação; Brasil.

Abstract

This descriptive-exploratory research aims at analysing the corporate travel market expressed by Travel Management Companies (TMC), Network Support Organizations (NSO) and Business Cooperation Networks (BCN). In this context, it is important highlighting the Brazilian Association of Corporate Travel Agencies (ABRACORP) for being an entity that comprises several Brazilian TMC. The objective of this study was to comprehend the relationships of TMC as a whole and, in the Brazilian case, to evaluate the position of the national TMC in the global market of national corporate travel. To achieve these goals, it was carried out a deep analysis of the characteristics and types of NSO that operate in this market. The organizational communication of TMC, NSO and BCN, displayed on their websites, supported the analyses for the contextualization of the business of these companies and the understanding of their interrelationships. From ABRACORP, a list of 30 TMC was elaborated – here defined as the universe of the research, which enabled the completion of this study. The results point to a dynamic corporate travel market, which has been transformed since the middle of the 20th century. In addition, this market seeks other business opportunities through innovative actions and links with BCN. In the case of the Brazilian market, it was verified that the country is adapting to global trends and that there are cooperation models that may or may not meet the needs of travel agencies in Brazil.

Keywords: Corporate Travel; Travel Management Companies; Business Cooperation Networks; Innovation; Brazil.

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa Conceitual das Redes de Cooperação.....	31
Figura 2 – Tipologia de Redes Conforme Belussi e Arcangeli (1998).....	33
Figura 3 – Redes com 14 Nós e Densidade Diferentes.....	39
Figura 4 – Redes de Computadores no Formato Estrela.....	40
Figura 5 – Rede com Nó Isolado sem Conexão.....	41
Figura 6 – Diagrama de uma Rede Fragmentada.....	42
Figura 7 – Drivers do Negócio das Agências de Viagens.....	45
Figura 8 – Concepção do Processo Colaborativo de Formação de Alianças entre Companhias Aéreas Internacionais.....	49
Figura 9 – Dinâmica do Mercado Corporativo.....	96
Figura 10 – Linha do Tempo das Principais Ocorrências no Mercado de Agências Corporativas do Brasil.....	100
Figura 11 – Rede de Parceiros Mencionados nos <i>Websites</i> das Associadas ABRACORP 2016.....	110
Figura 12 – Rede de Relações Comerciais das Associações ABRACORP em 2012.....	116
Figura 13 – Rede de Relações Comerciais das Associadas ABRACORP em 2014.....	119
Figura 14 – Rede de Relações Comerciais das Associadas ABRACORP em 2016.....	122

Lista de Quadros

Quadro 1 – Matriz de Categorização de Redes de Cooperação Empresarial (RCE)...	36
Quadro 2 – Categorias, Temas e Parâmetros Usados para Análise por Tipo de Redes de Cooperação Empresarial (RCE).....	63
Quadro 3 – Categorização da RCE American Express Global Business Travel...	66
Quadro 4 – Categorização da RCE ATG.....	68
Quadro 5 – categorização da RCE ATPi.....	69
Quadro 6 – Categorização da RCE BCD Travel.....	71

Quadro 7 – Categorização da RCE Carlson Wagonlit Travel	74
Quadro 8 – Categorização da RCE Egencia	76
Quadro 9 – Categorização da RCE FCM Travel Solutions	77
Quadro 10 – Categorização da RCE GBTA	79
Quadro 11 – Categorização da RCE GSM	80
Quadro 12 – Categorização da RCE HRG	82
Quadro 13 – Categorização da RCE JTB Travel	84
Quadro 14 – Categorização da RCE Lufthansa City Center	85
Quadro 15 – categorização da RCE Radius	87
Quadro 16 – Categorização da RCE Uniglobe	88
Quadro 17 – Categorização da RCE Virtuoso	90
Quadro 18 – Características e Categorização dos RCE Internacionais com Participação de TMC do Brasil	92
Quadro 19 – Evolução das Agências Associadas ABRACORP de 2011 à 2016 ..	104
Quadro 20 – Categorização da RCE ABRACORP	107
Quadro 21 – Localização das Sedes e Porte das Associadas ABRACORP	112
Quadro 22 – Evolução dos Vínculos das TMC com RCE Internacionais por Porte (2012, 2014 e 2016)	126
Quadro 23 – Evolução dos Vínculos das TMC com OBT por Porte (2012, 2014 e 2016)	128
Quadro 24 – Categorias de Análises das RCE, temas dos Conteúdos dos <i>Websites</i> e Princípios para Decisão por Estratégias de Cooperação	130

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Total das Vendas dos Associados ABRACORP com Valores em Milhão de Reais (R\$ 1.000.000) entre os anos de 2011 e 2016	99
Tabela 2 – Dados Consolidados da Análise Morfológica das Redes de TMC de 2012, 2014 e 2016	125

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens

ABGEV – Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas

ABRACORP – Associação Brasileira de Agências Corporativas

ACTE – Association of Corporate Travel Executives

AEGBT – American Express Global Business Travel

ALAGEV – Associação Latina Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

APL – Arranjo Produtivo Local

App – Application / Aplicativo

ATA – Online Travel Agencies / Agências Virtuais

ATG – The All Star Travel Group

C – Centralidade da rede

CADASTUR – Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no setor de turismo

CWB – Carlson Wagonlit Travel

D – Densidade da rede

DMC – Destination Marketing Company

DMO- Destination Marketing Organization

EUA - Estados Unidos da América

FAVEEC - Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Correntes

Fee – Taxa de remuneração

GBTA – Global Business Travel Association

GDS – Sistema Global de Distribuição

GSM – Global Specialists Market

I – Nós isolados da rede

IATA – International Air Transport Association

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – International Organization for Standardization

ITP- International Travel Partners

JTB – Japan Travel Bureau

L – Quantidade de ligações da rede

LCC – Lufthansa City Center

Link – Ligação

M – Número máximo de linhas

MICE – Meeting, Incentive Conference and Events

MMC – Meeting Management Companies

N – Número de nós da rede

NBTA – National Business Travel Association

OBT – Online Booking Tool

OMT – Organização Mundial do Turismo

OSR – Organização de Suporte de Rede

OVRs – Organizações Virtuais

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

R – Número real de linhas

RCE – Rede de Cooperação Empresarial

Sindetur – Sindicato de Empresas de Turismo

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicações

TKT – Passagem Aérea

TMC – Travel Management Companies / Travel Management Company

TMC Brasil – Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil

TMG – Travel Manager Group

UK – Reino Unido

UNWTO – World Tourism Organization

Vip – Very important person

WWF – World Wildlife Fund

SUMÁRIO

Introdução	12
1. O Mundo Globalizado e os Negócios Multinacionais	23
1.1. Sociedade pós-industrial e economia global	23
1.2. Categorização de redes e negócios globalizados	26
1.3. Negócios globais no turismo	44
2. Mercado de Viagens Corporativas no Mundo	51
2.1. As <i>Travel Manager Companies</i> (TMC) no mundo	51
2.2. Inovações no mercado de viagens corporativas	59
2.3. Organizações de suporte de redes globais de agências	62
3. Mercado das <i>Travel Manager Companies</i> (TMC) no Brasil	95
3.1. A realidade das viagens corporativas de no Brasil	95
3.2. Caracterização da ABRACORP e suas associadas	103
3.3. Evolução das relações comerciais das associadas ABRACORP	114
3.4. Modelos de cooperação adequados à realidade brasileira	129
Considerações Finais	133
Referências	137
Apêndices	146
A – Planilhas com dados das TMC para desenho das redes 2012	146
B – Planilhas com dados das TMC para desenho das redes 2014	148
C – Planilhas com dados das TMC para desenho das redes 2016	150
D – Planilha com dados das TMC para desenho das redes de associações 2016	153
E – Roteiro de entrevista com gestor executivo da ABRACORP realizada em 2016	156
F – Roteiro de entrevista com gestor executivo da ABRACORP realizada em 2017	158
G – Termo de confidencialidade celebrado entre pesquisadora e ABRACORP	160

Introdução

Observa-se que, nas primeiras décadas do século XXI, muito mudou no setor de agenciamento. As novas tecnologias impulsionaram a dinâmica de operação e de relacionamento com clientes e fornecedores e a interação entre esses atores adquiriu uma configuração diferente do que acontecia no século XX. Neste novo cenário as agências de turismo assumem um papel de reintermediação de serviços, ou seja, ao invés de revenderem passagens aéreas ou hotéis e terem seu faturamento baseado em comissões pagas pelos fornecedores, como as companhias aéreas, elas são obrigadas a oferecer serviços adicionais a seus clientes que justifiquem a cobrança por seus serviços. Isso tudo acontece porque os fornecedores abrem canais de venda diretos ao consumidor e deixam de depender das agências que intermediavam as vendas, portanto todo o setor de agenciamento de viagens precisou se reinventar e oferecer serviços ligados à assessoramento especializado e gestão de viagens. Assim, as agências de turismo encontram-se em um momento em que precisam buscar inovação em suas ações e em seus processos para se manterem competitivas e saudáveis no mercado.

Ao mesmo tempo os avanços tecnológicos provocaram a diminuição das distâncias entre países e culturas. A maior conectividade entre as pessoas e a informação gerada no momento dos acontecimentos, bem como o aprimoramento de sistemas de transporte que se tornaram rápidos e acessíveis a um maior número de usuários, foram decisivos para a consolidação do processo de globalização, que com relação aos negócios, ampliou o alcance comercial das empresas e muitas se tornaram multinacionais. E este conjunto de fatos vem possibilitando a internacionalização das relações comerciais, inclusive para pequenas e médias empresas que buscam novos mercados para atuar.

Acompanhando o processo de globalização e a exigência de serviços diferenciados, diversas agências de turismo firmaram parcerias internacionais para oferecer serviços em qualquer parte do mundo. Com isso, surgiram grupos de agências distribuídas nos cinco continentes que se ajudam mutuamente, fazem negociações globais e atendem aos clientes de seus parceiros em seu país sede.

Em outros casos agências multinacionais, que possuem lojas distribuídas pelo mundo atendem seus clientes de forma unificada. Por exemplo, se a empresa X, sediada nos Estados Unidos é cliente da agência Y, que tem atuação global, todas as filiais da empresa-cliente terão que trabalhar com essa agência Y nos países em que estão instaladas. Isso acontece porque, em muitos casos, a sede da empresa-cliente tem negociação global com fornecedores de serviços turísticos (companhias aéreas, redes hoteleiras, etc.) e esta negociação se viabiliza através da agência de turismo multinacional.

Neste contexto surge a curiosidade em saber quem são as agências de turismo do Brasil que internacionalizaram seus negócios e parte-se da suposição de que são empresas de grande porte e que tem um significativo volume de negócios. Na sequência pergunta-se como ficam as agências de pequeno e médio porte, neste mercado globalizado e que exige a prestação de serviços inovadores e diferenciados, uma vez que a grande maioria das empresas de agenciamento se enquadra nesta categoria.

Dados do ano de 2007 da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), trabalhados em pesquisa publicada em 2012¹ revelaram que havia no Brasil, mais de 14.000 agências pequenas, com uma média de dois funcionários, com receita anual média de R\$ 99.496,00. Enquanto existiam, apenas, 579 agências de grande e médio porte, com uma média de 40 funcionários e receita anual média de R\$ 3.134.000,00. Há dez anos o mercado brasileiro de agenciamento de viagem estava composto por um grande número de pequenas empresas e um pequeno número de agências grandes e este quadro não deve ter se alterado significativamente.

Então, como o intuito era pesquisar as agências de grande porte, também seria interessante saber como elas atuam no mercado globalizado para buscar ações e processos diferenciados que pudessem ser adotados pelas agências pequenas do mercado. Ou seja, além de compreender as características comerciais e o processo de internacionalização das grandes agências brasileiras seria possível fazer um

¹RANGEL, Armenio. S.; BRAGA, Debora Cordeiro. Integración Vertical y Desintermediación: la realidad de las agencias de viaje en Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo** (En Línea), v. 21, p. 1521-1540, 2012.

benchmarking, entendido como um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, com o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, para fornecer indicativos para as agências brasileiras de pequeno porte que queiram internacionalizar seu negócios.

Decidiu-se, então, pesquisar as agências de turismo que trabalham com o mercado corporativo no Brasil. Isso porque, o turismo de negócios e as agências que atendem corporações que demandam viagens de negócios, foram objeto de outras pesquisas já concluídas^{2e3} e, portanto, sabia-se que estas empresas tinham altos volumes de faturamento e, conseqüentemente, podiam estar entre as agências brasileiras que atuavam em um mercado global. Além disso, seriam estas grandes agências, que estão consolidadas no mercado e têm parceiros internacionais, que poderiam revelar o que têm feito de inovador com relação à prestação de serviço de turismo no mundo e conseqüentemente, servir de modelo.

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 que atendiam contas correntes ou pessoas jurídicas, veio também a mudança no foco do negócio que passa a ser a gestão dos gastos com viagens e não mais a intermediação de serviços turísticos.

Para definir o universo de pesquisa diante da infinidade de agências que existem no Brasil e alcançar as agências de maior porte que atuam no mercado de viagens corporativas optou-se por investigar as agências que faziam parte da Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP), entidade que surge em 2010 com a missão de aprimorar e desenvolver o mercado de viagens corporativas no Brasil. Apesar de serem apenas 30 agências associadas, estas constituem-se nas empresas que se diferenciam no setor de agenciamento de viagens em termos de volume de vendas, credibilidade e qualidade de serviços. Buscando como resultados exemplos de processo de parcerias comerciais e de internacionalização

² BRAGA, Debora C. **À margem das feiras de negócios**: uso do tempo livre do turista em São Paulo. Tese de doutoramento na área de ciências da comunicação. São Paulo. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. 2005.

³ BRAGA, Debora. C.; MURAD JR. Eduardo. Mercado de Viagens corporativas. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de viagens e turismo: práticas de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. p.245-254.

dos negócios que sirvam de exemplo ou modelo para outras empresas do ramo de agenciamento de viagens, que não necessariamente atuem como TMC.

Assim, este trabalho procura avaliar as parcerias comerciais das agências associadas ABRACORP e suas interações internacionais utilizando informações da comunicação digital, ou seja, a comunicação institucional expressa nos portais da Internet dessas empresas.

Para conhecer o contexto das relações comerciais internacionais também foram analisadas as características das organizações de suporte de redes (OSR) globais de agências do mercado de viagens corporativas, isso porque no decorrer da pesquisa, constatou-se que há diversos tipos de grupos de agências e estes são consolidados e geridos por uma organização, que pode ser uma empresa multinacional, uma associação ou uma entidade que reúne agências na forma de redes.

As informações capturadas nos *websites*⁴ destas organizações, que congregam redes globais, foram usados para apresentar as diversas formas de cooperação internacional que tem ligação com as TMC investigadas e suas principais características e diferenciais. Para interpretar as mensagens da comunicação digital foram utilizadas ferramentas de análise de conteúdo, adotando-se como indicadores ou parâmetros de análise, três categorias teóricas que definem tipos de redes de cooperação empresarial (RCE). A escolha destas categorias se baseou na possibilidade de existirem informações, nos portais da Internet das OSR, que revelassem o tipo de rede que estas organizações divulgam, considerando: motivos de constituição, formas de cooperação e resultados gerados. Com esta estratégia de análise foi possível detectar os tipos de redes que, de fato, promovem cooperação empresarial e tendem a otimizar o mercado das TMC no Brasil e, também, distinguir as redes que tem características voltadas a ganhos individuais e instigam a competição.

A eficiência ou adequação das redes de cooperação para o negócio brasileiro de TMC foram avaliadas a partir da comparação dos dados dos *websites* das associadas ABRACORP levantados nos anos de 2012, 2014 e 2016, partindo do

⁴ Neste trabalho, a expressão *website* será utilizada também como sinônimo de portal da Internet.

pressuposto que as relações comerciais divulgadas nos *websites* que se mantiveram ao longo dos últimos quatro anos são as que geram algum benefício para a TMC que divulga essa parceria.

O referencial teórico usado apoia as discussões e análises sobre globalização, sociedade em rede, redes de cooperação empresarial, inovação, mercado de agenciamento de viagens, gestão de viagens corporativas no mundo e no Brasil. O embasamento teórico que ampara o estudo empírico junto à comunicação digital e institucional das TMC brasileiras e das OSR, está distribuído por todos os capítulos deste trabalho, onde ideias e conceitos abordados por diversos autores são citados, comentados e comparados de forma a conduzir o leitor à compreensão dos alicerces conceituais da pesquisa.

O **problema da pesquisa**, portanto, baseia-se na seguinte questão: Quais são as relações das TMC nacionais do mercado global de viagens corporativas?

O **objetivo geral** consistiu em avaliar as redes que atuam no mercado global de gestão de viagens corporativas e detectar os tipos que congregam características capazes de desenvolver a internacionalização de agências de turismo do Brasil.

Os **objetivos específicos** são:

- Relacionar o momento histórico de globalização e internacionalização dos negócios com a realidade das viagens corporativas.
- Definir categorias de redes de cooperação apropriada à análise das redes em função das informações digitais de OSR.
- Compreender as características das OSR que atuam no mercado de viagens corporativas.
- Analisar a evolução das relações comerciais das TMC associadas ABRACORP, dos anos de 2012, 2014 e 2016.
- Apontar os tipos de redes de cooperação empresarial que podem contribuir com o desenvolvimento do setor de agenciamento de viagens no Brasil.

Os **procedimentos metodológicos** partem da pesquisa bibliográfica que fundamentou o referencial teórico. A investigação sobre as TMC iniciou-se em outubro de 2012, quando se avaliou a pertinência dos dados da comunicação institucional veiculada nos portais da Internet como fonte de informação, para

compreender as relações comerciais que estas empresas estabeleciam com fornecedores, prestadores de serviços, associações e organizações globais.

Naquele ano eram 30 as agências associadas ABRACORP e ficou claro que os *websites* das empresas possuíam uma comunicação digital que possibilitava compreender o valor que cada agência dava à parcerias comerciais e importância que atribuíam à participação em redes de cooperação empresariais. Na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) esta etapa da pesquisa constituiu-se na pré-análise do material a ser analisado e foi a partir da constatação de que as informações digitais eram pertinentes para detectar as relações empresarias firmadas pelas TMC, repetiu-se o levantamento em anos subsequentes.

Neste primeiro levantamento feito em 2012 quantificou-se as TMC, anotou-se o endereço das empresas, e as cidades de localização de suas filiais e de seus postos de serviços; avaliou-se o destaque que os conteúdos dos portais da internet das empresas davam aos serviços oferecidos ao público corporativo; identificou-se quais serviços de organização de eventos e de incentivo as agências prestavam; e também pontuou-se a ênfase que a comunicação institucional dava sobre serviços de turismo de lazer. Mas, a maior ênfase deste levantamento, foi quanto às parcerias internacionais e os prestadores de serviços que cada empresa mencionava em seus *websites*.

A pesquisa em cada portal teve a duração média de duas horas, pois, para viabilizar a análise de conteúdo, todos os itens do *website* foram lidos e transcritos para preenchimento a coleta de informações. Entretanto, nem todos elementos que constavam na tabela de levantamento estavam disponíveis na comunicação digitais das TMC pesquisadas.

Estas informações dos *websites*, que são públicas e revelam dados institucionais, constituem-se em uma relevante forma de comunicação organizacional uma vez que a Internet é um espaço estratégico de visibilidade das empresas. Segundo Baldissera e Silva (2012, p. 170) os dados das páginas da Internet “tem potência para hibridizar o caráter informativo e o promocional da comunicação, de modo a gerar efeitos de verdade.” Os autores explicam que, apesar de terem intenção propagandística, há articulação com conteúdos sobre história, missão, localização, produtos, parceiros e outros dados que tendem a diminuir o efeito do discurso

promocional e ampliar a percepção da identidade da organização (Baldiçera e Silva, 2012).

Sabe-se que apesar das justificativas anteriores, a decisão por esta fonte de informação pode ser considerada uma das limitações desta pesquisa, pelo fato dos dados dos portais da Internet serem alterados constantemente e as empresas terem políticas diferentes sobre a atualização desses dados.

Assim, a comunicação organizacional veiculada nos portais da Internet foi confrontada com o referencial teórico sobre estratégias de gestão de negócios para verificar se o mercado de viagens corporativas se aproximava das tendências discutidas na academia sobre redes de cooperação empresarial.

As obras de Bardin (2011) e de Silva e Fossá (2015) serviram de base para a aplicação da técnica de análise do conteúdo na comunicação organizacional de todas as etapas da pesquisa fundamentadas nas informações dos portais da Internet das organizações pesquisadas. Depois da pré-análise dos *websites* como fonte das informações, e de sua escolha como material de consulta, foi feita a exploração dos textos digitais para a reunião e ordenação das informações segundo uma tabela com os temas, que se constituíam em nas categorias temáticas, que nortearam a agrupamentos das informações, como a técnica exige. A etapa seguinte foi a interpretação dos dados, analisando-se, comparativamente, as informações colhidas nos anos de 2012, 2014 e 2016 sobre as variáveis da tabela.

A evolução das relações comerciais das TMC e sua presença física em diversas cidades, na forma de filiais ou lojas franqueadas se deu com a comparação das informações dos anos dos levantamentos de dados primários nos *websites* dos associados ABRACORP. Em outubro de 2012 eram 31 associadas; em novembro de 2014 passaram para 32 empresas associadas; e em setembro de 2016 a quantidade de associadas foi para 30 agências.

As variáveis usadas para análise da evolução das relações comerciais e de internacionalização das TMC referiam a: relações comerciais, serviços oferecidos, distribuição espacial de filiais e postos de serviços, dados históricos e associações que mantinham vínculo.

A pesquisa mostrou que o intervalo de dois anos, foi um tempo suficientemente longo para que atualizações importantes da comunicação institucional fossem feitas nos websites, permitindo verificar que, nos últimos quatro anos, houve considerável movimento das TMC e das suas relações comerciais.

Estas informações colhidas sobre as relações comerciais permitiram o desenho das ligações das TMC associadas com seus parceiros como: fornecedores de tecnologias de informação e comunicação (TIC), fornecedores de serviços, associações nacionais e internacionais, além de grupos globais de agências.

Estas variáveis, analisadas numa sequência histórica, registram o movimento dinâmico de algumas associadas no sentido de ampliação dos relacionamentos comerciais, enquanto outras se mantiveram isoladas e comunicaram poucas alterações em suas informações institucionais divulgadas nos *websites*.

As relações comerciais, colhidas nos *websites*, de todas as associadas foram representadas graficamente por diagramas produzidos pelos programas *Ucinet e NetDraw for Windows*, a partir da tabela de Excel com os dados das TMC (Apêndice A, B, C e D), considerando prestadores de serviços, agências globais, redes globais de agências e associações. Assim produziu-se um diagrama de rede para cada ano pesquisado a fim de que a dinâmica ou evolução destas relações ficassem visíveis.

Considera-se que as relações comerciais estabelecidas pela TMC não constituem-se em uma rede, pois segundo WWF-BRASIL (2004, p.73) “rede é uma forma de organização caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isso é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia”. A representação gráfica da rede tem dois elementos: os nós e as linhas. Os nós são os atores, que, no caso estudado, são as TMC e as organizações com as quais elas se relacionam. As linhas, por sua vez, representam as conexões entre os nós.

Adotou-se o diagrama de rede para analisar a evolução das relações comerciais das TMC porque, segundo WWF-BRASIL (2004, p. 9) “A figura da rede é a imagem mais usada para designar ou qualificar sistemas, estruturas ou desenhos organizacionais caracterizados por uma grande quantidade de elementos [...] dispersos espacialmente e que mantêm alguma ligação entre si.” E, também porque existem métodos estabelecidos para as análises de suas características. No presente trabalho, as redes das TMC brasileiras foram analisadas quanto à

densidade, centralidade, conectividade e fragmentação, variáveis fundamentadas nos trabalhos de Lazzarini (2008) e WWF-BRASIL (2004).

Já a ABRACORP foi estudada como uma organização de suporte de rede, que é definida por Hastenreiter Fo. (2005, p. 97) como “As organizações responsáveis por reunir, motivar e capacitar as empresas, com a finalidade de desenvolver as redes”. Este tipo de empresa é chamada de governança supra empresarial por Zaccarelli et. al. (2008). Aqui, optou-se por adotar o nome de organizações de suporte de rede (OSR) para todas as instituições que têm a função de agregar empresas em rede.

Para compreender a lógica das ações da ABRACORP, foram realizadas duas entrevistas, além de diversos contatos, não apenas por telefone, mas também pessoalmente, com o gerente executivo da Associação. Nestas ocasiões, as perguntas foram direcionadas para que fosse possível avaliar a potencialidade da entidade como catalizadora de uma rede de cooperação empresarial de TMC no Brasil e, também, para verificar sua real representatividade no setor (Apêndice E e F). O gestor também forneceu informações sobre os gestores das TMC associadas e suas atuações na ABRACORP, apresentou um termo de confidencialidade, que foi firmado, para garantir que a presente pesquisa não revelaria dados que pudessem comprometer a atividade comercial das associadas (Apêndice G). Os dados estatísticos sobre as vendas das associadas, que foram obtidos no *website* da associação, também foram discutidos com o gestor.

Para analisar a representatividade da ABRACORP junto à comunicação organizacional das TMC na Internet, foi construído um diagrama no qual constavam todas as associações cujos logotipos eram veiculados, nos respectivos *websites*, por cada agência. Esse diagrama de rede também foi analisado segundo as variáveis densidade, centralidade, fragmentação e conectividade.

A descrição das 15 OSR internacionais do mercado de TMC, assim como a categorização destas como RCE, foram feitas com base na análise do conteúdo da comunicação institucional das empresas que sustentam as de redes de agências.

A categorização destas organizações como RCE seguiu a matriz de tipos elaborada para este propósito, com base no referencial teórico estudado. A matriz estabelece três categorias de análise e cada uma tem entre 3 e 4 tipos para classificação:

- Motivação para Formação da Rede (Multi-organizacional, Oportunística, parceria);
- Formalização e Simetria entre Membros (social simétrica, social assimétrica, burocrática simétrica e burocrática assimétrica); e
- Aprendizagem e Interação entre Membros (estacionária, retrátil-reversível, evolucionária).

Estas categorias permitem, com base nos dados históricos de formação das organizações que constam em seus *websites*, a avaliação do motivo da formação da rede.

Os dados divulgados nos portais da Internet, sobre *slogan* ou missão permitem avaliar como as organizações se identificam no mercado e, também, o poder simbólico inerente a seu discurso institucional. Características das organizações empresariais e suas relações com os membros da rede fornecem indicativos sobre a disputa de poder que existe dentro dela e as possibilidades que a organização dá para que cada membro possa contribuir e ser beneficiado.

O número de membros, a localização dos escritórios pelo mundo, as cidades sede foram descritos e os diferenciais de cada RCE foram analisados, permitindo a compreensão de suas abrangências globais e das similaridades e discrepâncias entre elas.

Estas informações permitem avaliar se a rede sustentada pela organização congrega mais características que viabilizam a união e compartilhamento de esforços e conhecimentos entre todos os membros e, portanto, são capazes de desenvolver e implantar inovações pioneiramente, ou tem características de dependência e imposição perante seus membros com menor força de voz e de decisão dentro da rede de relacionamentos.

A tarefa de consulta aos *websites* das OSR demandou bastante tempo pois os conteúdos, na maioria dos casos em inglês, foram traduzidos e parafraseados, pela pesquisadora, que se preocupou em transmitir as informações essenciais da comunicação institucional para justificar a categorização das empresas segundo os tipos definidos em cada uma das três categorias. Demorou-se, em média, três horas em cada portal para consultar todos os dados e capturar os elementos pré-definidos para a análise de conteúdo, de forma a gerar um texto conciso e, ao

mesmo tempo, esclarecedor sobre as principais características transmitidas na comunicação digital das RCE internacionais.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro discute questões teóricas para contextualizar a sociedade, os negócios e o turismo em um mundo global e analisa as variáveis usadas para categorizar redes de cooperação empresarial (RCE). O segundo capítulo aborda as principais características do mercado de viagens corporativas, entre elas as travel management companies (TMC), as inovações geradas pela tecnologia da informação e comunicação (TIC) no mercado de agenciamento de viagens, e as agências e redes de agências globais como OSR e suas categorias como RCE. E, finalmente, o terceiro e último capítulo descreve a realidade das TMC associadas à ABRACORP, analisa a dinâmica das relações de parcerias que estas empresas mantiveram entre os anos de 2012 e 2016 e indica os modelos de RCA na área de TMC que geram maiores benefícios por promoverem cooperação entre seus membros e estarem preparadas para enfrentar desafios mundiais deste mercado.

1. O Mundo Globalizado e os Negócios Multinacionais

1.1. Sociedade pós-industrial e economia global

A contextualização da sociedade global parte da realidade da sociedade pós-industrial que, para De Masi (2000, p. 1751-77), se impõe sobre a sociedade industrial no início do século XX. Ganha predominância após a Segunda Guerra Mundial em consequência das descobertas da física atômica, estudos moleculares, desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação de massa, produção de novos materiais e a rápida ascensão das áreas de eletrônica, informática e telecomunicação.

Este autor relata que, em 1958, foi inventado o *chip* (pequena placa de silício sobre a qual eram instaladas dezenas de transístores, diodos e componentes eletrônicos), substituindo as grandes e lentas válvulas termodinâmicas, e viabilizando os *personal computer*. Em 1971 foi inventado o *microchip*, elemento base para a construção de microcomputadores e vários outros equipamentos presentes no dia a dia do século XXI. Pode-se dizer que a sociedade pós-industrial depende desta tecnologia.

Já não existe setor industrial que não dependa da eletrônica, não existe produto mecânico cujo funcionamento não dependa dos microchips, os quais, miniaturizados como estão, podem ser deslocados em poucas horas e em grande quantidade de uma parte para outra do planeta, contribuindo para a globalização da ciência, da economia e da cultura. (DE MASI, 2000, p. 179).

Castells (2016, p. 100-102) observa que, desde o final da década de 1950, no mesmo período da invenção do chip, eram desenvolvidas pesquisas relacionadas a redes de computadores nos Estados Unidos, para garantir que informações de estratégias militares fossem guardadas e acessadas mesmo em situações de guerra. A primeira rede que ligou diversas universidades americanas começou a funcionar em 1969. Outra rede com características semelhantes surgiu em 1980. Essa tecnologia digital se disseminou no âmbito privado, até que, em 1992, a Internet Society fica responsável por organizar e coordenar as redes existentes. Mas, em 1999, a rede mundial “Internet” já não era controlada por ninguém,

tornando-se um bem global. A Internet se expande e se aprimora em um ritmo acelerado e transforma o mundo no âmbito da comunicação digital.

Os meios de comunicação de massa passam para um sistema de redes horizontais de comunicação organizadas em torno da Internet e da comunicação sem fio, que introduzem vários padrões de comunicação, gerando uma transformação cultural em que a virtualidade se torna uma dimensão essencial da sociedade. A conexão entre informação e conhecimento em alcance global também se viabiliza graças à Internet e com isto é criado um novo sistema econômico, a economia global, com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real e em escala planetária (CASTELLS, 2016).

Podemos afirmar que existe uma economia global, porque as economias de todo o mundo dependem do desempenho de seu núcleo globalizado. Esse núcleo globalizado contém os mercados financeiros, o comércio internacional, a produção transnacional e, até certo ponto, ciência e tecnologia, e mão de obra especializada. (CASTELLS, 2016, p. 156).

Para Castells (2016, p. 155-198) as principais características da economia global são:

- mercados financeiros globais: as novas tecnologias permitem que o capital seja transportado entre países em curtíssimo prazo, de forma que tanto a poupança quanto o investimento estão interconectados em todo o mundo.
- globalização dos mercados de bens e serviços: baseada na transformação setorial com ampliação do setor tecnológico; diversificação com comércio para países em desenvolvimento; interação entre a liberalização do comércio global e a regionalização da economia mundial; e formação de uma rede de relações comerciais entre empresas de diversas regiões e países.
- contradições entre globalização e regionalização: de um lado há a tendência de liberalização do comércio entre nações e de outro lado há projetos governamentais de criação de blocos comerciais protecionistas como União Europeia, MERCOSUL, entre outros.

- internacionalização da produção: aumento de investimentos estrangeiros, grupos multinacionais sendo produtores globais e a formação de redes internacionais de produção.
- produção informacional e globalização seletiva da ciência e da tecnologia: a geração de conhecimentos e a capacidade tecnológica são fundamentais para gerar diferencial competitivo entre empresas, organizações ou países.
- mão de obra não acompanha o movimento global: embora o capital e as redes de produção sejam cada vez mais globalizadas o maior contingente de mão de obra é local. Só um pequeno grupo de funcionários especializados, que podem gerar um valor agregado aos negócios, tem a oportunidade de escolher emprego em qualquer lugar do mundo.
- segmentação da economia global: assimetria da integração dos países na economia global. Há concentração de recursos, dinamismo e riqueza em certos territórios que estão incluídos na economia global gerando um desenvolvimento desigual e aumentando a exclusão social.
- economia política da globalização: os agentes decisivos para a existência de uma economia global foram os governos, principalmente dos países ricos integrantes do G8 e suas instituições financeiras que permitiram a desregulamentação das atividades econômicas, a liberação do comércio e de investimentos internacionais e a privatização de empresas públicas.

Relacionar estas características da economia global permite que se conheça o contexto histórico, social e econômico em que as empresas brasileiras e multinacionais estão inseridas e, portanto, as adaptações nas formas de gestão e de relações comerciais que se tornam obrigatórias para a sobrevivência das organizações nesta realidade global, pois precisam estar prontas para a expansão dos mercados em âmbito mundial, a velocidade dos avanços tecnológicos e a facilidade das trocas de informação. Todo este contexto é fértil ou exigente para a realização de viagens de negócios, tema central desta pesquisa.

Na sequência serão analisadas teorias que tratam de redes para estabelecer uma forma de categorização das redes de cooperação empresarial encontradas no mercado de TMC.

1.2. Categorização de redes e negócios globalizados

A revisão bibliográfica mostrou que, há tempos, os estudos sobre gestão de organização apontam as estratégias de trabalho em redes de cooperação como uma característica intrínseca à sociedade pós-industrial e à economia globalizada, concorrendo para determinar influências marcantes observadas nas últimas décadas do século XX. Isto se explica porque a cooperação permite o uso conjugado de tecnologias e a redução de custos de transação, graças aos processos de inovação que são desenvolvidos, visando maior eficiência econômica e, conseqüentemente, aumentando a competitividade. Olave e Amato Neto (2001) afirmam que:

A partir do crescimento da internacionalização da economia intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade [...] É lógico pensar que o uso da tecnologia têm significativas implicações nos processos produtivos e condicionam as empresas na adoção de novas estratégias. Entre essas estratégias encontram-se a formação de redes entre empresas, uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e competitividade principalmente das pequenas e médias empresas, criando desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas. (OLAVE e AMATO NETO, 2001. p. 289-290).

Esta estratégia de cooperação permite que as empresas possam ser competitivas diante de uma concorrência global. Balestrin e Verschoore (2008, p. 34) usam um termo de Gerlach (1992)⁵, “capitalismo de alianças”, para explicar a dicotomia entre competição e cooperação, base das relações econômicas da atualidade.

O capitalismo de alianças “disseminou a ideia de cooperação entre as organizações e estimulou a geração de arranjos colaborativos diversificados [...] e levou à formação de sistemas integrados e flexíveis de produção, distribuição e desenvolvimento tecnológico.” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 34-35).

⁵ GERLACH, Michel L. Alliance capitalism: the social organization of Japanese business. Oxford: Oxford University. 1992. Apud. BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

Neste contexto, as grandes empresas buscam flexibilidade e velocidade em seus processos, precisando transformar seus modelos hierárquicos em arranjos colaborativos em rede. Enquanto isso, as pequenas empresas, que têm características de serem especializadas em determinado mercado e mais flexíveis para se integrarem a processos colaborativos, renascem como importantes agentes no cenário competitivo contemporâneo (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 35).

Para Hastenreiter Fo. (2005) a cooperação foi a forma encontrada pelas médias e pequenas empresas para minimizar seus riscos e firmar posição no mercado, mediante vantagens sobre os concorrentes. Este autor acrescenta que as redes são mais que cooperações entre empresas, elas “são arranjos institucionais estruturados, que permitem uma organização eficiente das atividades econômicas, pela coordenação dos elos estabelecidos entre firmas inseridas na cadeia produtiva” (HASTENREITER Fo. 2005, 99). Desta forma, ele sugere que sejam estudadas as organizações de suporte de rede (OSR) porque a rede em si, não tem uma identidade institucionalizada se não tiver uma organização que motive, capacite empresas com características comuns e, também, assuma a função de orientar e controlar as ações e a comunicação entre as empresas participantes da rede.

Diante da constatação de que redes de cooperação empresarial (RCE) são uma realidade na gestão organizacional e que estas são representadas por organizações constituídas com a finalidade de congregar os atores da rede, ficou clara a necessidade de conhecer as características das OSR para classificá-las e então categorizá-las para constatar se estas atuam efetivamente como RCE.

Diversos autores classificam redes de cooperação, entre eles, Olave e Amato Neto (2001). Esses autores, apoiados em um estudo sobre pequenas e médias empresas (PME) de telecomunicações para indicar objetivos e tipos de redes de cooperação, observam que:

as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas (PMEs) existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias

empresas, como *clusters*⁶ de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. (Olave e Amato Neto, 2001, p. 293)

Este trecho ressalta que o objetivo ou propósito das pequenas empresas se unirem é a necessidade de reduzir riscos ou regular a atividade econômica, coincidindo com o que Hastenreiter Fo. (2005) pontuou.

Quanto à tipificação de redes, Olave e Amato Neto, 2001 relacionam quatro tipos: redes flexíveis, *clusters*, organizações virtuais ou gestão da cadeia de suprimentos. Esses autores também destacam a importância de um ator preponderante, que funciona como OSR, e explicam os motivos que induzem ou justificam a formação de redes.

[...] acesso a recursos imateriais, acesso a recursos materiais, congruência de objetivos, existência prévia de confiança, posição já exercida por um ator na rede, dependência de recursos, restrições ou pressões do mercado, escassez de recursos, ação de exercer oportunismo sobre outros atores na rede, ação de mitigar conflito existente, busca de estabilidade, especificidade de ativos e densidade organizacional (proximidade geográfica). (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES Jr., 2010, p. 465)

Estes motivos são bastante detalhados e dificilmente estão expressos ou explicados na comunicação organizacional das OSR, o que dificulta a investigação para a categorização do motivo da formação de redes. Estes autores classificam ainda os tipos de laços que mantêm as empresas unidas: múltiplo, diádico, horizontal, vertical, social, contratual, político e proprietário (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES Jr., 2010, p. 465), sem, no entanto, explicar cada tipo e, novamente, observa-se uma sobreposição de variáveis que impedem a classificação da rede em apenas um dos tipos.

Já Balestrin e Verschoore (2008, p. 80-82) categorizam as redes de cooperação segundo as abordagens teóricas que apresentam e as explicam minuciosamente. Entretanto, não há uma padronização de variáveis que permita uma categorização

⁶ Segundo Porter (1998) *Cluster* é a concentração geográfica de empresas inter-relacionadas, mais fornecedores, prestadores de serviços, empresas de setores correlatos e outras instituições, que no conjunto competem e também cooperam entre si. Termo já usual na literatura científica brasileira.

lógica usando informações institucionais. Abaixo seguem as descrições da abordagem teórica:

- economia industrial (rede formada para otimizar ganhos econômicos de produção, economias de escala, de escopo e de especialização) Ex.: *pool* de empresas para negociar com fornecedores.
- dependência de recursos (empresas organizam-se em redes, a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos) Ex.: Rede formada para investir em um setor que no futuro irá beneficiar a todos.
- redes sociais (rede resultante de laços sociais que afetam o desempenho da empresa) Ex.: Associação de empresas ou gestores que não tem fins comerciais mas que geram benefícios ao negócio.
- teoria institucional (rede imprime legitimidade, confiabilidade aos membros) Ex.: Rede que fornece selo de qualidade se as empresas atenderem à critérios pré-definidos.
- teoria dos custos de transação (redes estruturadas para assegurar tanto a fornecedores quanto a compradores que as transações serão feitas sem riscos e consequentemente com menores custos) Ex.: Empresa compradora incentiva um grupos de empresas a produzem um componente eletrônico garantindo a compra e evitando oportunismo de um único produtor.
- estratégias organizacionais (redes constituídas para um fim específico que aumente a competitividade de seu participantes). Ex.: Redes que viabilizam a ampliação do negócio, seja ampliando consumidores, seja ampliando sua área de atuação.
- teorias críticas (poder e dominação de alguns elementos que se destacam na rede) Ex.: Uma empresa grande associada a pequenas tende a estabelecer regras e rumos do mercado.

Para chegar a uma relação que categorize as redes de cooperação foi mister consultar o trabalho de Olave e Amato Neto (2001, p. 295-299). Nessa obra os autores especificam tipologias de redes de empresas defendidas e estudadas por

diferentes autores como: Grandiori e Soda (1995), Casarotto Fo. e Pires (1998⁷), Wood Jr. e Zuffo (1998⁸), Corrêa (1999⁹), Verri (2000¹⁰), Porter (1998), Bremer (1996¹¹), e Goldman, Nagel e Preiss (1995¹²). A maioria das obras originais destes pesquisadores não foi encontrada. Assim, visando o aprofundamento das possibilidades de classificação foram consultados outros autores que trataram do tema, de forma mais detalhada, para relacionar as possibilidades de classificação ou categorização que sejam apropriadas para estudar a realidade das redes de cooperação empresarial das TMC pesquisadas.

O trabalho de Grandiori e Soda (1995) constitui-se em uma pesquisa aprofundada que revela o estado da arte das redes empresariais (*inter-firm networks*), comentando diversos autores que tratam do tema, desde a década de 1980. Estes autores propõe a classificação das redes em três categorias e cada uma delas podem ter relação de poder simétrica ou assimétrica gerando um total de seis subcategorias: Redes Sociais Simétricas e Assimétricas; Redes Burocráticas Simétricas e Assimétricas; Redes Proprietárias Simétricas e Assimétricas.

Seguindo a lógica desta classificação Balestrin e Verschoore (2008, p. 85-87) apresentam um “Mapa Conceitual das redes de Cooperação” (Figura 1). Nele são representados quatro quadrantes, sendo que o eixo horizontal indica o grau de formalização das redes e o eixo vertical o grau de simetria do poder decisório dos membros da rede. Esta figura foi elaborada com base na obra de Marcon e Moinet (2000) que traz, nas páginas 209 e 210, o mesmo mapa conceitual.

⁷ CASAROTTO FILHO, N.E. e PIRES, L.H.: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo. Atlas, 1999.

⁸ WOOD Jr., T. e ZUFFO, P. Supply Chain Management. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, Julho/ Setembro, 1998

⁹ CORRÊA, G.N.: **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

¹⁰ VERRI, F.T.H.: Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. **Anais do III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**. São Paulo, FGV, vol.2, Setembro, 2000.

¹¹ BREMER, C.F.: **Uma análise da Aplicação do Modelo de Empresas Virtuais na Indústria Brasileira**. WZL. Univ. Aachen, Alemanha, 1996.

¹² GOLDMAN, S.; NAGEL, R. & PREISS, K.: **Agile Competitors-concorrência e Organizações Virtuais**. São Paulo, Ed. Érica, 1995

Figura 1 – Mapa Conceitual das Redes de Cooperação

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 85-87)

Tal classificação, adaptada por Balestrin e Verschoore (2008), foi utilizada como elemento de categorização das RCE no mercado de TMC por ser possível obter informações na comunicação digital das OSR, que permitam diferenciar as características da organização quanto à formalização da rede e da simetria de poder entre seus membros, sendo possível a divisão das RCE em quatro tipos: Rede Assimétrica Burocrática, Rede Assimétrica Social, Rede Simétrica Burocrática e Rede Simétrica Social.

A obra de Casarotto Fo. e Pires (1998¹³ apud Olave e Amato Neto, 2001) aborda estratégias de rede para que pequenas e médias empresas conquistem competitividade global. Essa abordagem classifica as redes em duas categorias, *Top-Down*, que são aquelas ligadas à subcontratação e terceirização; e Redes Flexíveis, caracterizadas por consórcios. No caso de agências de turismo ambos os tipos podem acontecer e esta classificação pressupõe ações em rede, apenas

¹³ CASAROTTO FILHO, N.E. e PIRES, L.H.: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo. Atlas, 1999.

diferenciando a forma de relação em que a primeira há desequilíbrio entre os poderes e a segunda possibilita uma maior equidade de poder entre seus atores, portanto as categorias de formalização da rede e da simetria de poder entre seus membros, já adotada, abarcam esta categorização de Casarotto Fo. e Pires (1998).

Wood Jr. e Zuffo (1998¹⁴ apud Olave e Amato Neto, 2001) tratam de cadeia de suprimentos, classificando as redes pelo foco da produção e logística. Estabelecem três categorias de redes: Estrutura Modular, que se aproxima da cadeia de valor e terceirização de atividades de suporte; Estrutura Virtual que liga, temporariamente, rede de fornecedores; e Estrutura Livre que não estabelece barreiras, funções, papéis ou tarefas. A essência para definir os tipos dentre estas categorias não pode ser compreendida com informações veiculadas pelas OSR na Internet, assim, também não serão utilizadas para a categorização das redes ligadas às TMC.

Segundo Olave e Amato Neto, 2001, Corrêa (1999¹⁵) e Verri (2000¹⁶) existem três tipos de redes: Rede Estratégica que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades; Rede Linear que se baseia na cadeia de valor, na qual os participantes são os elos; e Rede Dinâmica em que há relacionamento intenso e variável das empresas entre si.

Essa categorização se aproxima da proposta feita por Belussi e Arcangeli (1998) que classificam as redes, também considerando as conexões entre seus membros. Tais conexões determinam formas de aprendizagem e de interação, além de variáveis que se caracterizam pela clareza e objetividade.

Tálamo e Carvalho (2010, p. 750-751) explicam estas categorias e apresentam a Figura 2, onde Redes Estacionárias são as que restringem a divisão do trabalho aos integrantes, estabelecendo relações estáticas que bloqueiam novos conhecimentos e competências coletivas. Esta configuração dificulta a identificação

¹⁴ WOOD Jr., T. e ZUFFO, P. Supply Chain Management. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, Julho/ Setembro, 1998.

¹⁵ CORRÊA, G.N.: **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

¹⁶ VERRI, F.T.H.: Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. **Anais do III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**. São Paulo, FGV, vol.2, Setembro, 2000.

dos problemas estruturais como oportunidades de ganhos e vantagens competitivas aos próprios integrantes.

Redes Retrátéis-reversíveis são as que propiciam que as relações entre os atores sejam mais frequentes e dinâmicas, capazes de incorporar novos conhecimentos, o que facilita a adaptação às flutuações de demanda. Há favorecimento à interação entre diferentes redes e geração de aprendizado adaptativo, fruto da conexão com agentes externos.

Redes Evolucionárias caracterizam-se por promover intenso aprendizado e formação de competências coletivas. Nelas os integrantes são capazes de identificar suas competências internas, ou o diferencial competitivo (*core competences*), e de se combinarem em termos de aumento de escala aparente para a geração de produtos. Desse modo, os problemas estruturais são identificados e transpostos com mais eficiência, devido às conexões estabelecidas entre os membros.

Figura 2 – Tipologia de Redes Conforme Belussi e Arcangeli (1998)

Fonte: Tálamo e Carvalho (2010, p. 750-751)

A possibilidade de identificar essas características, por meio de informações organizacionais públicas como missão, visão e valores, que usualmente são veiculadas em *websites* institucionais, contribuiu para que a categorização de Tálamo e Carvalho (2010) fosse mais uma a ser usada para avaliar os tipos de RCE do mercado de TMC.

Apesar da importância de Porter (1998) para o estudo de *cluster*, seu conceito a esse respeito não será considerado neste trabalho. Explica-se tal decisão porque, na literatura específica brasileira, esse conceito está, usualmente, vinculado à redes de empresas fixadas em um destino turístico na forma de arranjo produtivo local. A abordagem brasileira de *cluster* no turismo consiste em uma interpretação restrita do conceito de Porter que, em essência considera *cluster* como uma estratégia gerencial que viabiliza ganho de eficiência coletiva, em função da concentração setorial e geográfica de empresas.

Olave e Amato Neto (2001) atribuem aos autores Bremer (1996¹⁷) e Goldman, Nagel e Preiss (1995¹⁸), que estudam empresas virtuais, a classificação das redes em: Institucional, onde há a combinação das melhores competências de empresas legalmente independente; e Funcional, quando há concentração de competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação. Apesar da interferência das empresas virtuais no mercado de viagens corporativas, esta categorização, que se restringe a apenas dois tipos, pode ser substituída pela categorização de Tálamo e Carvalho (2010) que tipificam as conexões das redes em função da suas capacidades em gerar aprendizagem e interação, considerando três tipos.

Kanter (1990¹⁹ apud Olave e Amato Neto, 2001, p. 292-293) identifica tipologias de “alianças” que podem ser entendidas como sinônimo de redes de cooperação. Abrangem três tipos: Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios, Oportunísticas ou *Joint Venture* e Alianças de Parceria.

¹⁷ BREMER, C.F.: **Uma análise da Aplicação do Modelo de Empresas Virtuais na Indústria Brasileira**. WZL. Univ. Aachen, Alemanha, 1996.

¹⁸ GOLDMAN, S.; NAGEL, R. & PREISS, K.: **Agile Competitors-concorrência e Organizações Virtuais**. São Paulo, Ed. Érica, 1995.

¹⁹ KANTER, R.M.: When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v.18, n.1, Jan/Feb, 1990.

Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios são aquelas constituídas quando empresas que têm carências similares juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher suas necessidades.

Alianças Oportunísticas ou *Joint Venture* que se formam quando as organizações veem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata, ainda que temporária, que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente.

Alianças de Parceria, quando há o envolvimento de vários parceiros dos quais a organização depende (fornecedores, consumidores e funcionários) no processo de negócio (business process) em seus diferentes estágios de criação de valor.

Essa classificação será adotada na categorização das RCE do setor de TMC, em função da clareza do enunciado de suas características e da possibilidade de encontrar subsídios nos portais das OSR para enquadrá-las em apenas um dos tipos.

Apenas para evidenciar a variedade e diversidade de critérios possíveis para a classificação de redes cita-se Tálamo (2008) que, em sua tese de doutorado, relaciona várias modalidades de agrupamentos empresariais, tais como: Alianças Estratégicas, Arranjos Produtivos Locais, Cadeias Globais de Commodities ou Manufatura, Condomínio Industrial, várias modalidades de Consórcios, Empresa Estendida, Empresa Virtual, Franquia, *Holding*, *Joint Venture*, *Outsourcing*, diversas modalidades de Rede de Cooperação Empresarial, Terceirização, Subcontratação e as Unidades Virtuais de Negócios. Observa-se, com esta lista de redes de empresas, a real dificuldade para estabelecer variáveis que possam fundamentar sua categorização.

Diante da multiplicidade de classificações e tipificações de redes de cooperação que a revisão bibliográfica desvendou, foi montada a Matriz de Categorização de Redes de Cooperação Empresarial (RCE) que considerou três categorias passíveis de investigação: a primeira tipifica as variáveis que motivam a formação das redes; a segunda tipifica a formalização da rede e o tipo de participação de seus membros; e, por fim, a terceira tipifica as relações de aprendizagem e interação entre os membros. A combinação destas três categorias permite avaliar o quanto cada rede estudada está propícia a gerar inovação e benefícios comuns aos seus atores.

Quadro 1 – Matriz de Categorização de Redes de Cooperação Empresarial (RCE)

Categoria	Tipos	Variáveis
Motivação para Formação da Rede ²⁰	Rede Multi-Organizacional	União para suprir necessidades comuns
	Rede Oportunística	União para obtenção de vantagens imediatas
	Rede de Parceria	União de agentes da cadeia produtiva para aumentar o valor do negócio
Formalização e Simetria entre Membros ²¹	Rede Social Simétrica	Informal com participação igualitária
	Rede Social Assimétrica	Informal com participação desigual
	Rede Burocrática Simétrica	Formal com participação igualitária
	Rede Burocrática Assimétrica	Formal com participação desigual
Aprendizagem e Interação entre Membros ²²	Rede Estacionária	Relações estáticas que impedem novos conhecimentos e competências coletivas
	Rede Retrátil-reversível	Relações dinâmicas que incorporam novos conhecimentos, favorecendo interação com agentes externos viabilizando aprendizado adaptativo
	Rede Evolucionária	Relações de intenso aprendizado e formação de competências coletivas, onde competências internas são aproveitadas para gerar aumento dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora

O motivo que responde pelo surgimento da rede servirá como indicativo de sua função principal. Além disso, dentre os três tipos desta categoria será possível detectar se tais redes têm objetivos limitados a questões mercadológicas mais pontuais ou amplas, capazes de impulsionar ações criativas e inovadoras. Tálamo e Carvalho (2010) citam Prahalad e Ramaswamy (2004²³) para pontuar que o lócus

²⁰ Categorias de Kanter (1990) adaptadas por Olave e Amato Neto (2001)

²¹ Categorias discutidas por Grandiori e Soda (1995) e Marcon e Moinet (2000) adaptadas por Balestrin e Verschoore (2008)

²² Categorias de Belussi e Arcangeli (1998) adaptado por Tálamo e Carvalho (2010)

²³ PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**. v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004

da inovação deve estar em um ambiente de experimentação em rede, não apenas restrita à cadeia produtiva, mas, sim, em redes de competência.

A formalização e simetria de poder entre os membros de uma rede permitem avaliar o quanto há de participação e, conseqüentemente, se há divisão de benefícios entre os integrantes. Redes em que existem forças e interesses distintos tendem a beneficiar apenas uma parcela dos membros, podendo, inclusive, ser uma ferramenta de dominação de mercado que reforça a competição e não a cooperação. Seguindo a lógica da igualdade Tálamo e Carvalho (2010) explicam que:

“Uma rede de cooperação empresarial tem maior probabilidade de sucesso quando é estruturada por meio de caráter motivacional e em torno de objetivos claros e comuns. [...] Ao mesmo tempo, cada rede de cooperação apresenta características peculiares que exigem ações específicas; por exemplo, empresas cuja estratégia corporativa está apoiada no fortalecimento do capital intelectual não devem buscar agrupamento com empresas que privilegiam a subcontratação. Os integrantes devem ser motivados pelo reconhecimento de que seus interesses individuais podem ser compartilhados a fim de proporcionar ganhos comuns, viabilizados pela cultura da participação e troca, de forma a construir o capital social da rede empresarial [...]” (Tálamo e Carvalho, 2010, p. 750-751).

Pode-se afirmar, portanto, que as redes que viabilizam relações construtivas que geram aprendizagem e interação entre seus membros promovem o capital social da rede, que só existe em função da união de *expertises* de seus integrantes. Deste modo, estão mais próximas de um modelo de rede de cooperação empresarial que produza resultados positivos para todos seus membros, e que cada um atuem como elemento catalizador de ações inovadoras. Neste sentido Silva (2009) alerta que “Sem a existência e o reconhecimento dos benefícios da rede, sem a troca de informação, partilha de experiências, aprendizagem conjunta ou acção colectiva, a rede enfraquece e a sua existência perde a razão de ser” (p. 109). Assim percebe-se a importância desta variável de categorização para avaliar as perspectivas de retorno da rede para seus membros e, conseqüentemente, para o aprimoramento e desenvolvimento do mercado.

Analisar a morfologia das redes é outra possibilidade de classificar as redes de característica horizontais como as RCE, nas quais se estabelecem relações de

isonomia e não relações hierárquicas de característica piramidal (WWF-BRASIL, 2004). Ou seja, o diagrama de uma rede horizontal revela sua configuração formada pelos agentes da rede e suas ligações que, nas representações gráficas, são denominados de nós e linhas, respectivamente.

Os diagramas das redes, que não são necessariamente RCE, não permitem conhecer suas questões estratégicas e operacionais para avaliar sua capacidade de gerar valor agregado ao conjunto e sua vocação para ampliar a cooperação entre os membros como os critérios estabelecidos na Matriz de Categorização (Quadro 1). Mas permitem estabelecer análises, tanto quantitativas sobre o grau de densidade e de centralidade das redes, quanto visual sobre a conectividade dos nós e a fragmentação das ligações.

Lazzarini (2008) e WWF (2004) concordam que o valor da densidade é encontrado pelo número real de linhas existentes em uma rede, dividido pelo valor máximo de linhas possíveis.

$$D = \frac{R}{M}$$

Onde: D é a densidade que pode variar de 0 a 1; R é o número real de linhas da rede; M é o número máximo de linhas possíveis da rede com N nós; N é o número de nós da rede.

O cálculo da quantidade máxima de ligações que podem ser estabelecidas entre os nós, atores, de uma rede é obtido pela fórmula:

$$M = N (N-1) / 2.$$

Onde: M é quantidade máxima de linhas possíveis e N é o número de nós da rede.

Valores de densidade próximos de zero significam que existem poucas relações entre os atores, então a densidade é baixa. Valores próximos a 1 indicam uma rede com maior quantidade de ligações e, portanto, com densidade alta.

A Figura 3 exemplifica a diferença de densidades em uma rede com o mesmo número de nós.

Figura 3 – Redes com 14 Nós e Densidades Diferentes

Fonte: WWF-BRASIL, 2004, p. 32

A rede (a) da figura 3 tem 14 ligações então o cálculo para a sua densidade é:

$$D_{(a)} = \frac{14}{14 (14-1) / 2} = 14/91 = 0,15$$

A rede (b) tem 37 ligações, então o valor da densidade é:

$$D_{(b)} = \frac{37}{14 (14-1) / 2} = 37/91 = 0,41$$

A rede (c) tem 91 ligações, o mesmo número do máximo de ligações possíveis, assim $D_{(c)} = 91/91 = 1$, a densidade nesta rede (c) é a maior possível.

Outro elemento, que pode ser analisado com o desenho das redes, é a centralidade, que é identificada quando um ator interliga diversos outros atores que não estão conectados entre si. A identificação de centralidade se dá quando se observa um nó hiperconector, que se assemelha a um nó central que tende a ser mais conhecido entre os membros da rede e ter maior facilidade para ampliar suas conexões (WWF-BRASIL, 2004).

Na Figura 4, que representa uma rede de computadores, é fácil identificar o quadrado azul central que está ligado a todos os cinco computadores, enquanto estes não têm ligação entre si. Este ponto, que visualmente centraliza os outros atores da rede em forma de estrela, também pode ser chamado de *hub* porque se assemelha ao centro dos aros de uma roda. Assim como são chamados os aeroportos que concentram voos e conexões de uma companhia aérea.

Figura 4 – Redes de Computadores no Formato Estrela

Fonte: Johny Carvalho, S/D.

A centralidade é calculada pelo número de ligações a um nó central dividido pelo número total de nós da rede, subtraindo-se o número de nós que não têm conectividade alguma. Tais nós são isolados e, portanto, estão orbitando pela rede, mas não se ligam efetivamente a ela.

$$C = \frac{L_{(a)}}{N-I}$$

Onde: C é centralidade que pode variar de 0 a 0,99; $L_{(a)}$ é a quantidade de ligações ao ponto (a); N é o total de nós da rede; I quantidade de nós isolados, que não mantém conexões.

No exemplo da Figura 4 a centralidade é de 5/6, ou seja 0,83 e a densidade é de 0,33. Apesar de baixa densidade a figura evidencia alta a centralidade.

Destaca-se que a conectividade é uma característica visível no desenho das redes e evidencia os nós isolados (Figura 5). Esta é outra variável a ser analisada nos diagramas, mas não há cálculos sobre elas. Sendo possível apenas quantificar os nós isolados e saber qual a porcentagem que representam em relação à quantidade de nós que a rede tem.

Figura 5 – Rede com Nó Isolado, Sem Conexão

Fonte: WWF, 2004, p. 29

Fragmentação é outra característica da morfologia das redes. Não é possível calcular seu valor, mas é possível visualizar se a rede possui diferentes sub-redes desconectadas uma das outras. Ou seja, se no desenho da rede é possível identificar dois ou mais nós que centralizam ligações e estes não se ligam entre si, então a fragmentação da rede fica evidenciada.

A Figura 6, que registra as relações entre famílias e compradores, mostra a fragmentação da rede porque há um ponto de centralidade no centro do lado direito da rede e outros dois, com menor centralidade, um pouco mais à esquerda e um abaixo.

Figura 6 – Diagrama de uma Rede Fragmentada

Figura 2 – Rede geral família-comprador

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fonte: SILVA & NEVES, 2012, p. 476.

Apesar da complexidade desta rede e da falta de conhecimento dos dados que produziram o diagrama, a avaliação visual permite dizer que se trata de uma rede como relativa densidade, com centralidade em cinco pontos distintos, sendo que um se destaca. Esta variedade de nós centrais imprime caráter de fragmentação à rede.

Após constatar-se que, além dos critérios qualitativos de categorização das redes há avaliações que podem ser feitas em função do desenho das redes, as análises das RCE no decorrer desta pesquisa mesclarão estes critérios conforme a quantidade e a qualidade de dados que se obtiver de cada uma delas.

Neste contexto, em que as organizações que sustentam redes (OSR) podem motivar a cooperação ou a competição, a comunicação organizacional constitui-se em elemento fundamental para revelar e consolidar o modelo de gestão das empresas e suas estratégias de negócio.

Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos (CARDOSO, 2006, p. 1134)

Portanto, a imagem pública das organizações, revelada em sua comunicação organizacional presente nos seus *websites*, ou seja, a comunicação digital das empresas, pode ser vista como um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços. Assim, se as OSR, entidades que se propõe a alavancar negócios globais e viabilizar a integração de atores de diversas partes do mundo, deveriam explicar os diferenciais de seus negócios de forma clara e objetivando esclarecer os diversos públicos que buscam informações em seus portais institucionais. Por isso, adoptou-se esta fonte de informação para caracterizar as OSR e as RCE que gerenciam.

Para Correa (2005) comunicação digital é parte da comunicação empresarial e deve estar integrada à um plano comunicacional integrado e destaca que a “comunicação contemporânea também atua diretamente e diferencialmente no processo de competitividade global em que as empresa hoje se veem inseridas” (CORREA, 2005, p. 100). Por isso, foram escolhidos os *websites* como fonte de informação. Pois acredita-se que as organizações que funcionam graças à cooperação de uma rede de empresas espalhadas pelo mundo, e que buscam clientes multinacionais, deveriam ter uma comunicação digital esclarecedora sobre seu histórico e diferencial competitivo, sua forma de constituição e de parcerias entre os atores. Além disso, deveriam fornecer informações sobre os benefícios que a rede oferece para seus públicos: parceiros, fornecedores e clientes.

Em seguida são feitas considerações sobre fatores e elementos que influenciam a atividade turística e o mercado de viagens no contexto da economia global, ressaltando as práticas ligadas à estratégia de formação de RCE para aproximar a contextualização teórica com a prática do mercado de TMC.

1.3. Negócios globais no turismo

Como apontado no item 1.1 com o desenvolvimento de tecnologias, e principalmente das tecnologias da informação e comunicação, (TIC), ampliaram-se os relacionamentos empresariais e os negócios internacionais. Complementarmente, as distâncias diminuíram em função do avanço tecnológico aplicado aos transportes. Esses dois fatores ampliaram as viagens e permitiram que novos destinos turísticos ou de negócios ganhassem evidência.

Com a TIC à disposição, e com custos ainda altos, empresas de porte maior, como as companhias aéreas, começaram a investir no e-commerce para atender diretamente seus clientes sem a necessidade de intermediários na cadeia da distribuição (SANTOS e MURAD JR, 2008). Por outro lado, empresas de pequeno e médio porte, que são a maioria no setor do turismo, se apoiam nas TIC para unir forças e competir no mercado globalizado (NOVELI, SCHMITZ e SPENCER, 2005). Buhalis e O'Connor explicam que:

Redes 'intraorganizacionais' surgiram através da 'extranet', que aumenta a interatividade e a interoperabilidade entre organizações e parceiros confiáveis. Vinculando e compartilhando dados e processos eletronicamente, organizações formulam alianças para oferecerem serviços complementares, expandir seu alcance e aprimorar sistemas de colaboração. A Internet possibilita a distribuição de dados através de multimídias, tais como dados textuais, gráficos, fotos, vídeos e sons. Instrumentos de busca tais como Google e Yahoo tem capacidade sem precedentes para encontrar qualquer coisa, até informações sobre destinos e produto. Um mercado eletrônico emergiu gradualmente e fornecedores desenvolveram interfaces com a internet para se comunicar com seus clientes e parceiros e realizar vendas diretamente. Novos intermediários também surgem para aproveitar os recursos da internet e seus produtos agregados através de ações dinâmicas. (BUHALIS e O'CONNOR, 2005, p. 8, tradução nossa)

A literatura que trata de turismo, tecnologia e inovação observa que, neste cenário de desenvolvimento das TIC, o setor do turismo experimentou várias mudanças.

O desenvolvimento da tecnologia das companhias aéreas, objetivando agregar informações sobre disponibilidade de voos e viabilizar a venda de passagens aéreas (TKT), foi um dos principais acontecimentos que alterou o funcionamento do mercado das agências de turismo que faziam a intermediação das vendas. O'Connor (2001)

explica o surgimento e a evolução dos Sistemas Globais de Distribuição (*Global Distribution System - GDS*) e contextualiza suas consequências no agenciamento.

A forte concorrência do mercado contribuiu para que as empresas aéreas buscassem alternativas para oferecer preços competitivos. Com isso surgiu uma nova modalidade de empresas aéreas, *low cost* e *low fare* (MASSON, 2002), que, graças a algumas estratégias de gestão e investimentos em tecnologia, conseguiram estabelecer cálculos de tarifas ligados a fluxos de demanda, possibilitando maior controle de seus gastos e adotando política de precificação por *Yield Management* (CENTURIÓN, 2014).

A importância das TIC no mercado de agenciamento tem se destacado e, cada vez mais, aparece como um agente importante no negócio do turismo. Salvado e Costa (2010) apresentam um esquema (Figura 7) para explicar a dinâmica do mercado de agências de viagens, sendo que a tecnologia aparece como um dos principais elementos que movimentam e direcionam o setor (*drivers*) de agenciamento de viagens.

Figura 7 – Drivers do Negócio das Agências de Viagens

Fonte: Salvado e Costa, 2010. pág. 805.

Os autores relacionam inovação das TIC, *Web*, novos sistemas e processos, transporte mais rápido, redes colaborativas, comércio eletrônico e organizações virtuais, abreviando para OVRs, como elementos que direcionam o mercado. Estabelecem, ainda, cinco blocos de convergência tecnológica que geram vantagens melhorando o diferencial competitivo (*core competence*). Essas vantagens são: novas TIC, maior participação do usuário, humanização da tecnologia, sistemas de informação inteligentes, e informação em tempo real e interconectividade

Neste cenário as empresas aéreas, que investiram e continuam investindo em tecnologia, despontam com ações inovadoras, superam a tecnologia do GDS e investem no *e-commerce*, vendendo passagens diretamente ao consumidor final, sem a necessidade de intermediadores, e alteram a forma de remuneração das agências de viagens que tinham papel de intermediação na cadeia produtiva do turismo (CASTILLO-MANZANO e LÓPEZ-VALPUESTA, 2010).

Santos (2008) explica que as alterações que ocorreram na forma de remuneração das agências de turismo em função da estratégia comercial das companhias aéreas de venda direta ao consumidor final por *e-commerce*, forçou o setor de agenciamento, a buscar alternativas tecnológicas para oferecer serviços especializados. Assim, as agências, que tinham como principal produto a revenda de passagens aéreas, passam a oferecer serviços que deixam de ser a cobrança de taxas do cliente passageiro. Essa taxa conhecida como (*Fee*), que no caso das TMC já está consolidada como forma de remuneração para as empresas-clientes, podem variar entre as modalidades: *Management Fee*, *Flat Fee*, *Success Fee* e outras pensadas exclusivamente para um caso específico de cliente.

Neste contexto, o mercado de TMC se mobilizou para concorrer com a venda feita diretamente pelas companhias aéreas. Santos e Murad Jr. (2008) explicam as características das ferramentas, que reúnem dados de conteúdos oriundos de diversos *websites* de venda direta de serviços de turismo, que foram desenvolvidas no Brasil, graças aos investimentos feitos por um grupo de agências. Essas ferramentas chamadas de *Online Booking Tool* (OBT) constituem importante instrumento usado por agências, compradores ou por passageiros vinculados a companhias que adotam serviços de TMC, pois reúnem informações sobre a disponibilidade de voos, além de

outros serviços, em uma só tela, permitindo uma rápida comparação das informações das opções ofertadas por diversos fornecedores.

O OBT, portanto, constitui um diferencial das TMC, o que justifica a cobrança da taxa *Fee*. Além disso as TMC vendem o serviço de análise dos gastos de viagens de suas empresas-clientes e, além de propor alternativas para diminuí-los, negociam com fornecedores e ajudam as empresas a construir e aplicar uma política de viagens que norteie as decisões sobre compra de serviços de viagens para os funcionários das empresas (BRAGA e MURAD Jr. 2008).

O mercado competitivo do turismo fica mais dinâmico com a atuação das agências virtuais de turismo (*Online Travel Agencies* – OTA), que se multiplicam e que vêm ampliando seu leque de negócios desde o início do século XXI. Buhalis e Law (2008) explicam a dinâmica competitiva destas empresas que atendem passageiros 24 horas por dia e, em função de seu volume de vendas, oferecem preços competitivos.

Considerando a Internet como canal de venda e comunicação, Buhalis e Licata (2002) comentam o aparecimento de *websites*, que consolidam informações sobre disponibilidade e preços de apartamentos de hotéis e outros serviços turísticos, permitindo que o comprador final consiga o melhor preço ofertado. Estes *websites* também disponibilizam opiniões de outros usuários sobre características de conforto, qualidade do atendimento, limpeza e outras informações que ajudam o consumidor a fazer sua escolha.

Mas o que se vê, de forma geral, é que o consumidor, desde o início do século XXI, vem ampliando seu hábito de comprar produtos turísticos pela Internet. Martel e Gutiérrez (2000) estudam as características dos consumidores que utilizam o comércio eletrônico para adquirir produtos turísticos na Espanha, concluindo que as agências perdem clientes em função da Internet e que muitas podem fechar, se não se adaptarem ao nível de agilidade imposta pela Internet.

Com a Internet se tornando principal canal de comunicação e canal de venda, surgem *websites*, abastecidos de informações por usuários e turistas, que classificam, comentam e categorizam destinos, prestadores de serviços de transporte, alimentação, hospedagem, guias de turismo, atrativos turísticos, manifestações artísticas e culturais e tudo o mais que quiserem avaliar. Miguéns;

Baggio e Costa (2008) estudam o impacto dos comentários no Tripadvisor sobre a compra de serviços turísticos de Lisboa na dinâmica da *Web 2.0*.

Outra tendência que afeta o agenciamento é a organização dos destinos turísticos que tem adotado estratégias conjugadas na forma de arranjos produtivos locais (APL) e *clusters* para fortalecer ações de desenvolvimento, criar diferenciais competitivos e promover a divulgação da atividade turística do local ou região (FERREIRA e ESTEVÃO, 2009). Assim, as agências operadoras precisam se adequar às exigências e ao poder de negociação de um grupo de fornecedores de serviços turísticos de um destino turístico para montar pacotes.

Por outro lado, os *convention e visitors bureau*, associações que trabalham para divulgar destinos para captação de eventos, abriram espaço para o aparecimento de empresas de turismo que, com apoio da Internet, atuam também na divulgação do destino, porém, com o objetivo de captar negócios para sua empresa, resultantes do aumento da demanda para um determinado país ou cidade. Estas empresas são denominadas *Destination Marketing Organization* (DMO) ou *Destination Marketing Company* (DMC). Segundo Paz-Tal (2014) estas organizações direcionam ações de marketing para captação de viajantes que possam usufruir de seus serviços de receptivo e, conseqüentemente, contribuir para a ampliação dos negócios de turismo da localidade, já que muitas atuam fortemente no turismo de incentivo.

Com a ampliação do mercado de viagens de incentivo Locke (2010) comenta a tendência do MICE (*Meetings, Incentives, Conference & Events*) como serviço que viabiliza a ampliação de negócios na área de turismo e de viagens corporativas. MICE é a sigla usada mundialmente para designar o setor de eventos, ampliando sua abrangência para produtos e serviços necessários para a realização de reuniões e encontros entre pessoas, conferências, viagens e tudo ligado ao negócio de incentivo (MICE, S/D).

Para que as agências de turismo se mantenham neste mercado sujeito a constantes inovações, concretizadas graças as TIC e a Internet, que sustenta o mundo globalizado, a lógica de ampliação das empresas se fortalece. Nesse processo surgem redes de empresas e se consolidam grupos multinacionais de agenciamento de viagens. Estes modelos de empresas globais interligam várias organizações que detêm um mesmo modelo de negócio, com *know-how* de tecnologia, de negociação e

de processos unificados. O movimento se perpetua com a aquisição de empresas locais, ao redor do mundo, para ampliar seus mercados (HATTON, 2003).

Figura 8 – Concepção do Processo Colaborativo de Formação de Alianças entre Companhias Aéreas Internacionais

Fonte: Conceptualisation of the collaborative strategy process for international airlines. In EVANS, 2001, p. 233, (tradução nossa).

A evolução das alianças das companhias aéreas (Figura 8), que usualmente antecipa tendências no setor de viagens, é desenhada de forma esclarecedora por Evasns (2001), indicando estratégias de análise de formatação e de implantação das alianças. Este percurso pode ser entendido como real para qualquer tipo de RCE na área de turismo.

O avanço tecnológico, além de viabilizar a construção de aeronaves mais rápidas e mais seguras, também propiciou a ampliação dos acordos comerciais entre as companhias aéreas para a oferta de voos na forma de compartilhamento de códigos (*code-sharing*). Neste caso, as reservas são feitas por duas companhias em um voo compartilhado entre elas, mas apenas um avião, de uma delas, faz a rota. Além disso, as alianças globais de empresas aéreas explicadas por Evasns (2001) se consolidaram e, hoje, viabilizam a otimização e a redução do custo operacional em diversas partes do mundo (PAGE, 2008).

Nas últimas duas décadas o mundo vivencia a tendência de fusão de grandes empresas aéreas gerando megaempresas. Nos Estados Unidos aconteceram as fusões entre a American Airlines e a US Airways, criando a maior companhia aérea do mundo, entre a United e a Continental Airlines, entre a Northwest e a Delta Air Lines, e entre as regionais Southwest Airlines Co. e a AirTran Airways. Na Europa, a Air France e a KLM formaram a Air France-KLM e a British Airways e a Ibéria criaram a International Consolidated Airlines Group. Na América Latina, a chilena LAN e a brasileira TAM, que concluíram seu processo de fusão em 2012, deram origem ao grupo LATAM (O GLOBO, 14/02/2013).

Seguindo a realidade do mercado, a literatura que trata de tendências do turismo, também indica a necessidade das empresas ampliarem seus negócios para conseguir ganho de escala, como recomendam Gil e Quintana (2006). Esses autores indicam processos de expansão, aquisição, fusão, franquia, agrupamento e ampliação vertical para que as agências de turismo se mantenham competitivas e ativas. Neste sentido, a formação de redes de cooperação desponta como alternativa viável para o mercado de agenciamento e é isso que motiva a presente pesquisa.

Agora que o mercado de viagens foi contextualizado no ambiente global, o próximo capítulo tratará das especificidades do setor de viagens corporativas com foco nas características das TMC e das redes globais que nele atuam.

2. Mercado de Viagens Corporativas no Mundo

2.1. As *Travel Manager Companies* (TMC) no mundo

A construção deste capítulo se concretizou com a busca bibliográfica em obras estrangeiras sobre agências especializadas em atender o público corporativo, ou seja, agências que oferecem serviços de gestão dos gastos das viagens de empresas. Em tal empreitada, iniciada em periódicos internacionais, publicados no idioma espanhol foram detectados dois artigos que discutem as tendências gerais do mercado de agências de viagens (GIL; QUINTANA, 2006; BOTE; HUÉSCAR; VOGELER, 2014), e outro que estuda o processo de tomada de decisão em viagens de negócios (GOUVÊA; SANTOS, 2015). Nenhum deles, entretanto, se aprofunda no segmento ou nas características das TMC.

Apesar de existirem obras completas e capítulos de livros sobre o tema, a maioria foi escrita no século XX ou início do século XXI e não destacam ou mencionam as exigências atuais do mercado de viagens corporativas. Alguns estabelecem diferenças entre o turista de negócios e o turista de lazer, descrevendo recomendações para atender as especificidades de cada público (LUNDBERG, 1980; DAVIDSON, 1994; SWARBROOKE; HORNER, 2001) e outros tratam do setor de agenciamento de forma geral (GONZALEZ COBREROS, 1999; SYRATT; ARCHER, 2003).

Vale destacar a obra de Beaverstock et.al., publicada originalmente em 2010 e republicada em 2016, que aborda temas atuais relacionados ao deslocamento de pessoas a trabalho sob o enfoque de pesquisadores das áreas de geografia, sociologia e economia. Os organizadores da obra acima revelaram que

Encontramos muita teoria relevante que nos ajuda a explicar a natureza das viagens de negócios, mas poucas pesquisas empíricas que verdadeiramente revelam os meandros desta prática onipresente (Beaverstock, J.V.; Derudder, B.; Faulconbridge, J.R., Witlox, 2016, p. 3 Tradução nossa)

A mesma dificuldade se encontrou para a construção da presente tese. Entretanto Beaverstock et.al. (2016, p. 2) contextualizam as viagens de negócios no século XXI como sendo uma importante ferramenta de trabalho que serve para: participar

de reuniões ou sessões de treinamento, visitar clientes para fechar negócios, dar continuidade ao negócio ou fornecer suporte ao produto, participar de feiras de negócios e conferências ou, ainda, para visitar empresas-clientes, representantes e fornecedores e, também, para monitorar o controle de qualidade ou estabelecer novos negócios.

Sabe-se que, atualmente, os motivos que justificam as viagens de negócios são infinitos e que funcionários de vários níveis hierárquicos as realizam, rotineiramente. Sabe-se, também, que, muitas vezes, são viagens de longa duração necessárias para implantação de uma tecnologia ou acompanhamento de uma obra.

Mas, Beaverstock et.al. (2016, p. 2) ampliam suas análises apontando que, para muitos trabalhadores, as viagens de negócios são uma realidade diária e corriqueira do trabalho que pode gerar muitas desvantagens, como a separação da família, o deslocamento, *stress*, preocupações com a saúde como o problema do *jet-lag* (problema de circulação gerado por horas de viagens em um avião). Lembrem, entretanto, que para alguns, especialmente para os profissionais corporativos mais jovens, as viagens de negócios são vistas como um prêmio ou um sinal de reconhecimento, pois trata-se de um público com estilo de vida baseado na busca por uma carreira profissional dinâmica em que a semana de trabalho promova satisfação pessoal.

Na pesquisa realizada em periódicos, publicados em língua inglesa, constatou-se número expressivo de artigos que tratam especificamente de agências de turismo que trabalham com viagens corporativas. Os artigos mais antigos discutem a importância da gestão de viagens corporativas, estudam os custos das viagens e ressaltam que este é um setor da economia que movimenta vultosas quantias (BELL; MOREY, 1994 e 1995; LEHMAN; NILES, 2001).

O artigo de Anderson; Lewis; Parker (1999) analisa os departamentos de gestão de viagens das empresas e descreve suas funções do gestor de viagens; outros autores tratam de características do turista de negócios (AGUILERA, 2008; HOVHANNISYAN; KELLER, 2015).

Já os artigos mais recentes abordam os *stakeholder*²⁴ do mercado de viagens corporativas e fazem análises mais abrangentes do setor (MASON, 2002; DOUGLAS, LUBBE, 2006; GUSTAFSON, 2012). Entre todos os artigos analisados o único que aborda especificamente TMC é o de Holma (2010, p. 86) que trata da relação tríade entre fornecedores de serviços turísticos, TMC e empresa-cliente.

Neste trabalho Holma (2010) detecta seis tríades de negócios, ou seja, seis formas triangulares de negócios envolvendo os atores (fornecedores, TMC, empresa-cliente) que cooperam para desenvolver o setor de gestão dos processos de viagens. Define, ainda, dois períodos de grande desenvolvimento do setor de viagens corporativas: o primeiro da internacionalização das empresas industriais e o segundo do desenvolvimento tecnológico. Para ela, esse segundo período foi revolucionário, pois estabeleceu novos tipos de relações comerciais entre os atores.

Para Holma (2010), apesar de os atores serem interdependentes, é a empresa-cliente que tem o poder de acabar com um relacionamento insatisfatório. Entretanto, a autora percebeu que quando o fornecedor fortalece a relação com a TMC, esta acaba tendo um relacionamento mais fraco com a empresa-cliente. Consequentemente, quando o TMC tem relacionamento estável e forte com a empresa-cliente há o desenvolvimento oposto nas outras pontas, ou seja a relação TMC e fornecedor e empresa-cliente e fornecedor são enfraquecidas.

Em resumo, Holma (2010) adota uma metodologia para explicar a atual relação de poder e dependência no setor de viagens corporativas. Certamente que os três agentes estudados são os elementos vitais deste mercado, acrescentando-se ferramentas tecnológicas que viabilizam processos rápidos, eficientes e integrados entre reserva, compra, geração de relatórios, análises de gastos. O ideal seria poder valorar os resultados obtidos com as viagens, que nem sempre são mensuráveis. Sobre isso, Lehman e Niles (2001) propõem métodos e variáveis para constatar os reais resultados das viagens corporativas.

No momento as TMC fornecem relatórios e apoio para que as empresas-clientes minimizem seus gastos com viagens, intermediando negociações com os

²⁴ Refere-se a todos os *players* ou atores que atuam ou interferem em um determinado negócio, empresa ou atividade econômica. Termo já usual na literatura científica brasileira.

fornecedores (companhias aéreas, hotéis, locadoras de carro, etc.). Este constitui um trabalho conjunto entre TMC e o gestor de viagens das empresas-clientes, porque a regulamentação e padronização do serviço que cada colaborador viajante pode usufruir deve estar registrado na política de viagem da empresa e esta, na figura do gestor de viagens, tem o dever de atualizá-la continuamente, de forma participativa, para atender a conjuntura da organização e, ao mesmo tempo, ter a concordância ou a ciência dos funcionários que realizam as viagens.

Com relação à função da gestão de viagens, Gustafson (2012, p. 278) afirma que:

As metas principais da gestão de viagens são assumir o controle do comportamento de viagem e dos custos de viagem da organização. Outro aspecto importante é que o controle é obtido pela centralização e padronização. (GUSTAFSON, 2012, p. 278, tradução nossa).

Em seu artigo Gustafson (2012) especifica seis atribuições importantes do profissional que trabalha com gestão de viagens: desenvolver e implementar a política de viagens, cooperar com a agência de viagens (TMC), fazer acordos com fornecedores de serviços de viagens; padronizar as rotinas de pagamento, usar as estatísticas sobre as viagens, e comunicar-se adequadamente para conquistar apoio da organização e dos colaboradores que viajam.

Apesar da importância do gestor de viagens no mercado corporativo, Gustafson (2012) aponta que em pesquisa realizada na Suíça, em 2007, apenas 20% destes profissionais se dedicavam em tempo integral a esta função. A maioria exercia outras funções como assistentes administrativos, secretárias de diretores, relações públicas ou trabalhava em departamentos de recursos humanos ou financeiros. (GUSTAFSON, 2012, p. 278).

Para contextualizar o mercado global de viagens corporativas, é importante destacar que existe, desde 1989, uma associação norte-americana que congrega empresas e profissionais compradores de viagens corporativas e também empresas fornecedoras de serviços de viagens, com o intuito de ordenar as relações e interesses desse mercado. Em 2010 a associação assumiu uma importância global e se tornou Global Business Travel Association (GBTA) com a missão de ser a voz oficial da comunidade de viagens corporativas em âmbito

mundial, promovendo o relacionamento entre os compradores de viagens e os provedores de serviços de viagens (GBTA, S/Da).

Com sede em Washington, EUA, a associação reúne 7.000 empresas que movimentam mais de US\$ 345 bilhões em viagens de negócios globais e despesas com *meeting*²⁵. GBTA e a Fundação GBTA oferecem cursos, eventos, pesquisa, assessoria jurídica e propaganda para uma rede global com mais de 28.000 de profissionais de gestão de viagens e 125.000 contatos ativos. Mantém escritórios regionais na América do Norte, na América Latina, na Ásia e Pacífico, na África e na Europa (GBTA, S/Da).

A GBTA define gestão de viagens como o negócio especializado que equilibra necessidades do empregado com objetivos corporativos, financeiros e outros. A gestão de viagens assegura o controle de custos, facilita a adoção das políticas de viagens corporativas, realiza redução de gastos graças aos descontos negociados e constitui-se em um centro de informações valiosas para os funcionários e gerentes, num momento em que viajar não é tão simples e seguro como costumava ser. Acrescenta que os gestores de viagem ainda disputam seu lugar nas empresas, mas tendem a assumir uma função central como um profissional que determina o planejamento estratégico das viagens para cortar gastos de viagens, controlar as despesas, gerando economia e prestando contas à alta gerência. Três áreas de atuação são destaque na gestão de viagens: controles financeiros, aderência à política de viagens e segurança e comunicação eficiente com os viajantes (GBTA, S/Db).

Para confirmar a importância econômica do setor de viagens de negócios consideram-se os dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) que apontam que a quantidade de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, em 2015, foi de 1.186 milhões de pessoas. Destes, cerca de 14% relataram estarem viajando para fins profissionais e de negócios e, neste ano, a receita total, gerada pelo turismo internacional, foi de US\$ 1.260 bilhões (UNWTO, 2016, p. 2-4).

²⁵ O termo não foi traduzido porque neste contexto consiste em um setor relacionado a viagens corporativas que incluem reuniões, encontros de negócio, eventos e outras formas de contato entre o público corporativo que são administrados pelo gestor de viagens com apoio da TMC.

Uma organização norte-americana, The Statistics Portal, que realiza estudos de mercado afirma que o valor das receitas do setor de turismo é muito maior do que o apontado pela OMT. Destaca que o setor contribuiu com US\$ 10 trilhões na economia global de 2015, sendo que as viagens de negócio foram responsáveis por movimentar US\$ 1,1 trilhão deste montante (THE STATISTICS PORTAL, 2016a), valor bastante superior ao divulgado pela GBTA que relata um movimento de aproximadamente US\$ 300 bilhões em viagens corporativas realizadas por suas associadas.

Entretanto, é possível atribuir a diferença nos dados ao fato da OMT contabilizar apenas o fluxo de turistas internacionais, sem considerar a receita gerada pelo fluxo de turistas domésticos e a GBTA não ter como associadas todas as empresas do mundo que realizam viagens.

Outros dados do The Statistics Portal reforçam esta suposição, pois há a afirmação de que o setor de viagens e turismo é um dos maiores nos Estados Unidos, tendo contribuído com US\$ 282,6 bilhões no PIB americano, em 2015. A previsão é que as viagens de negócios domésticos nos Estados Unidos somem 483 milhões de chegadas, até 2020 (THE STATISTICS PORTAL, 2016b).

O The Statistics Portal também destaca que os Estados Unidos e a China estão entre os países que mais gastam com viagens de negócios e a Índia deverá fechar o período entre os anos de 2013 e 2017 com crescimento significativo no número de viagens de negócios que realiza. (THE STATISTICS PORTAL, 2016b).

A análise de dados sobre o volume de viagens e valores gerados pode subsidiar pesquisas sobre outras relações entre viagens de negócios e os países emissores ou receptores de viajantes corporativos. Neste caminho os autores Hovhannisyan e Keller (2015) mediram a relação do fluxo de viajantes de negócios provenientes dos EUA com a taxa de inovação de 34 países receptores entre os anos de 1993 e 2003, e constataram que:

Quantitativamente, o impacto das viagens de negócios sobre a inovação é considerável. É responsável, em casos típicos, por cerca de 10% da diferença total na taxa de patentes, e a sua contribuição é cerca de um quarto do impacto dos gastos domésticos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Além disso, há fortes evidências de que o impacto sobre a inovação depende da

qualidade do conhecimento tecnológico do viajante de negócios.
(HOVHANNISYAN; KELLER, 2015, p. 97. Tradução nossa)

Estes autores partem da premissa de que encontros face a face são importantes para a transferência de tecnologia, porque esta é melhor explicada e demonstrada pessoalmente. Entretanto Urry (2007) ressalta que os estudos sobre viagens e turismo devem considerar o conceito amplo de mobilidade que inclui todos os meios de superar a distância espacial, não apenas pelo deslocamento físico, mas também o uso da Internet ou outras tecnologias de comunicação em tempo real como e-mails trocados e telefonemas.

Nesta linha de raciocínio Gustafson (2012) introduz o termo “*meetings management*”, tendência que, segundo ele, já é realidade na Suécia, mas que a literatura científica ainda não aborda de forma profunda.

Para explicar este termo Gustafson relata que:

Muitos gestores de viagens hoje estão tentando expandir seu campo de atividade para incluir não só viagens, mas reuniões (*meetings*). Na literatura internacional sobre viagens, isso é muitas vezes discutido em termos de ‘*demand management*’ e ‘*meeting management*’; no contexto Sueco examinado aqui, o último termo é o predominante. Em suma, o ponto de partida para a gestão de viagens é que os funcionários precisam viajar, e a tarefa do gestor de viagens é estabelecer regras e rotinas para suas viagens, como descrito acima. O ponto de partida para o gestor de reuniões (*meeting management*) é que os funcionários precisam de reunir - com pessoas na mesma organização e como atores externos - e que algumas reuniões requerem comunicação face a face e viagens, enquanto outras podem ser realizadas através do telefone, vídeo ou Web. Portanto, a tarefa do gestor de viagem (ou às vezes o ‘gestor de viagens e reuniões’) é implementar regras e rotinas para garantir a melhor forma ou meio mais adequado para cada reunião. (GUSTAFSON, 2012, p. 281. Tradução nossa)

Considerando a coerência desta tendência em virtude das tecnologias da informação e comunicação (TIC) atuais, alerta-se que as TMC devem se preparar para tornarem-se intermediadores de reuniões (*meetings*) que tanto podem ser presenciais como virtuais. Como, atualmente, a maior parte das receitas das TMC provém de *fees*, a prestação deste novo serviço pode ser um diferencial competitivo para as agências de turismo que se intitulam TMC, por oferecerem o serviço de gestão de viagens e de alternativas para encontros não presenciais. Assim deve

proceder o profissional da empresa-cliente que é chamado de gestor de viagens. Pensando em um futuro, que pode estar próximo, as TMC devem começar a avaliar seu negócio para se transformarem em *Meeting Management Companies* (MMC).

Para encerrar este tópico vale destacar as três questões que, segundo Beaverstock et.al. (2009), devem nortear o mercado de viagens de negócios e que são temas que estão sendo pesquisados.

Primeiro: os encontros de negócios acontecem como parte das estratégias para manter unidas as empresas e suas filiais distribuídas espacialmente pelo mundo.

Segundo: as características, os modos e as áreas de viagens de negócios estão em evolução.

Terceiro: é necessário dar mais atenção aos impactos das viagens de negócios, não só sobre o viajante e seus familiares. Devem ser considerados, também, os impactos físicos, psíquicos e emocionais, além dos ambientais como a emissão de gás carbônico emitido pelos aviões.

Todas essas questões, além da tendência dos *meetings management* e da dinâmica das TIC, devem ser abordadas nos planos de negócios das TMC que norteiam as ações estratégicas atuais e futuras destas empresas. A seguir são comentadas algumas tendências inovadoras no mercado de agenciamento para complementar o retrato do mercado global das TMC.

2.2. Inovações no mercado de viagens corporativas

A escassez de pesquisas sobre TMC foi comentada no item anterior e trabalhos sobre inovação nesse setor específico são igualmente raros. Para contornar esta deficiência e relacionar ações inovadoras relacionadas às TMC, foram adotadas categorias e exemplos de inovação presentes nos trabalhos de Hjalager (2002 e 2010) que publicou artigos compilando estudos sobre inovação no turismo.

Hjalager (2002) explica cinco categorias de inovação adequadas para o setor de serviços e conseqüentemente para negócios ligados ao turismo, que são:

- Inovação de produtos ou serviços, que consiste em algo inteiramente novo ou aprimorado que tem características desconhecidas para produtores, consumidores, fornecedores e concorrentes.
- Inovação de processos, que promove a melhoria de desempenho de operações por meio de ferramenta tecnológica nova ou aperfeiçoada, ou através da reformulações de toda a linha de serviços.
- Inovação gerencial, que está ligada a processos ligados à gestão de funcionários com ações de capacitação, descentralização do poder, ampliação da autonomia, desenho de plano de carreiras com definição de salário e benefícios. O conjunto destas ações podem ser inovadoras se tiverem o intuito de gerar um ambiente colaborativo onde os funcionários se identificam com a cultura organizacional e se sintam satisfeitos com seu trabalho.
- Inovação logística, aquela que se relaciona à recomposição das relações comerciais externas com clientes ou fornecedores, podendo afetar a posição da empresa na cadeia de valor.
- Inovação institucional, refere-se a ações que transcendem a empresa individualmente, afetando estruturas reguladoras públicas e privadas, motivando processos colaborativos.

Hjalager (2010) acrescenta a categoria de inovação de gestão, que se baseia em novos conceitos de marketing usados para mudar a maneira que é realizada a comunicação com os clientes. Adotadas também para se aproximar de novo segmento de clientes ou para fortalecer marcas.

Considerando as seis categorias descritas, no mercado de TMC pode ser apontado como produto ou serviço inovador os *App*²⁶ que se relacionam à tecnologia móvel e foram desenvolvidos para atender as principais necessidades do viajante corporativo, que pode acessar de seu *smartphone* ou *tablete*, suas reservas, seus bilhetes aéreos, voucher e receber alertas sobre alterações de suas viagens ou sobre questões ligadas à sua segurança (MARTINS; MURAD Jr, 2010). Alguns *App* estão evoluindo para auxiliar os turistas de negócios a reunir suas despesas e facilitar sua prestação de contas ao final de cada viagem.

No caso da inovação de processos das TMC destacam-se os *online booking tools* (OBT) que desde o ano de 2000 vem sendo adotados e aprimorados. Sua utilização revolucionou os processos de reserva, venda e adequação destas às políticas de viagens das empresas-clientes (SANTOS; MURAD Jr., 2008).

Uma ação relacionada à inovação gerencial é a valorização que algumas TMC dão a seus departamentos de treinamento e capacitação que, além de oferecerem cursos para os colaboradores e para o público externo, realizam pesquisas para aprimoramento de seus processos (BRAGA, 2015).

Inovação logística das TMC está ligada ao objeto desta pesquisa, compreendendo estratégias de ingresso em grupos de franquias ou de redes de cooperação internacionais, permitindo que agências isoladas usufruam de acordos comerciais globais e saiam da posição de intermediadores locais para prestadores de serviços que atendem clientes multinacionais, oferecendo condições vantajosas negociadas pela organização de suporte da rede (OSR) em âmbito mundial.

Outra estratégia que também está relacionada à inovação logística seria a ampliação dos serviços das TMC para o setor de reuniões (*meeting*), que deixariam de contratar ou intermediar serviços de eventos e de videoconferência e passariam a prestá-los diretamente a seus clientes.

²⁶ App é a abreviatura de application, ou seja aplicação. Aplicação essa que é instalada num *smartphone*. A função das apps é facilitar a vida aos utilizadores, proporcionando-lhes um acesso directo a serviços de notícias, informação meteorológica, jogos, serviços de mapas, com geo-localização através de GPS ou utilitários do mais variado tipo de finalidades. (GUERREIRO, 2010)

Um exemplo de inovação institucional é o movimento de algumas TMC para controlar a emissão de gás carbônico proveniente de eventos e do transporte de passageiros (BEAVERSTOCK et.al. 2009). Tal ação tende a despertar o interesse das empresas-clientes sobre o assunto, e fortalecer ações de conscientização e regulamentação ditadas por órgãos públicos ou do terceiro setor (SCHAFERA; VICTOR, 1999).

Por fim, a inovação de gestão relacionada à marketing e comunicação pode ser associada à oferta de serviços ligados ao neologismo “*bleisure*” referente a viagens que unem trabalho e lazer (*business* e *leisure*). Algumas TMC já divulgam e buscam atrair empresas-clientes que tenham executivos que usufruem de atividades de lazer e turismo enquanto estão em viagens de negócios (THE ECONOMIST, 2015). Há TMC que estão aprimorando seus processos para separar gastos corporativos dos gastos pessoais e buscando fornecedores para atender às necessidades de lazer dos viajantes corporativos (MARTINS e MURAD Jr, 2010).

2.3. Organizações de suporte de redes globais de agências

Considerando que o presente trabalho trata do universo das TMC associadas à ABRACORP, serão detalhadas e comentadas as características das empresas, organizações e associações que têm vínculo com as associadas ABRACORP, em 2016, consideradas como organizações de suporte de redes (OSR).

Assim, todas as organizações internacionais divulgadas na comunicação digital das TMC brasileiras serão descritas e categorizadas como RCE para consolidar o panorama geral das OSR mundiais. Como já explicado, as avaliações são feitas com base nas informações institucionais veiculadas nos *websites* das OSR para estabelecer o tipo dentre as categorias reunidas na matriz do Quadro 2, em que cada organização se enquadra.

Para viabilizar a análise de conteúdo das informações de cada uma das OSR, estabeleceu-se nove temas para ordenar as informações dos *websites* e possibilitar inferências e interpretações: *slogan* ou missão, histórico ou processo de constituição, processos para filiação ou integração ao grupo, serviços oferecidos, diferenciais, local da sede, quantificação e distribuição espacial de parceiros ou associados ou membros ou filiais, benefícios oferecidos, ferramentas oferecidas ou questões ligadas a TIC.

A tipificação das RCE, dentre as categorias da matriz do Quadro 1, foi feita considerando o que as organizações divulgavam em sua comunicação organizacional. Isso foi possível graças a ordenação das informações estabelecida segundo a técnica de análise do conteúdo baseada nas categorias reunidas no referencial teórico, conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias, Temas e Parâmetros Usados para Análise por Tipos de Redes de Cooperação Empresarial (RCE)

Categoria	Temas	Parâmetros	Tipos
Motivação para Formação da Rede	1. <i>slogan</i> ou missão; 2. histórico ou processo de constituição; 3. diferenciais; 4. local da sede;	Slogan, histórico, diferenciais e características da sede indicam se a constituição da rede foi para obtenção de vantagens imediatas como joint-venture	Rede Oportunística
		Slogan, histórico, diferenciais e características da sede indicam se a constituição da rede para suprir necessidades comuns de atores que atuam no mesmo negócio	Rede Multi-Organizacional
		Slogan, histórico, diferenciais e características da sede indicam se a constituição da rede abrangendo empresas de diversos elos da cadeia produtiva para aumentar o valor do negócio	Rede de Parceria
Formalização e Simetria entre Membros	5. processos para filiação ou integração ao grupo; 6. quantificação e distribuição espacial de parceiros ou associados ou membros ou filiais; 7. serviços oferecidos; 8. benefícios oferecidos;	Não há informações sobre o processo de filiação indicando informalidade e há indicativos que os parceiros tem participação desigual	Rede Social Assimétrica
		Não há informações sobre o processo de filiação indicando informalidade mas há indicativos que os parceiros tem participação igualitária	Rede Social Simétrica
		Informações sobre a formalização do processo de filiação estão claras e há indicativos que os parceiros tem participação desigual nas tomadas de decisão da rede	Rede Burocrática Assimétrica
		Informações sobre a formalização do processo de filiação estão claras e há indicativos que os parceiros tem participação paritária nas decisões da rede	Rede Burocrática Simétrica
Aprendizagem e Interação entre Membros	3. diferenciais; 8. benefícios oferecidos; 9. ferramentas oferecidas ou questões ligadas a TIC	Quando os diferenciais e benefícios indicam relações estáticas entre os membros, que impedem o compartilhamento de novos conhecimentos e de competências coletivas	Rede Estacionária
		Quando os diferenciais e benefícios indicam relações que facilitam a incorporação de novos conhecimentos, favorecendo interação com agentes externos viabilizando aprendizado adaptativo e há TIC compartilhadas	Rede Retrátil-reversível
		Quando os diferenciais e benefícios indicam relações de intenso aprendizado e formação de competências coletivas, que são aproveitadas para gerar aumento dos resultados de todos, apoiadas em TIC compartilhadas	Rede Evolucionária

Legenda:

- Tipo mais compensador dentro da categoria
- Tipo neutro dentro da categoria
- Tipo menos compensador dentro da categoria
- Tipo prejudicial dentro da categoria

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando as descrições de cada um dos tipos, de cada uma das categorias, feitas na revisão teórico, onde se explica a escolha destas categorias para avaliar as RCE, foi possível estabelecer os tipos de RCE que propiciam maior desenvolvimento de relações internacionais no mercado de agências de turismo do Brasil, que é o objetivo principal desta pesquisa.

Detectou-se que existem tipos de RCE que privilegiam a cooperação e compartilhamento de expertises e diferenciais de cada membro da rede para promover competências coletivas e viabilizar negócios com características inovadoras. Todavia, outros tipos são neutros ou pouco compensadores porque não estão baseados em modelo de sustentação de rede férteis a otimizar negócios cooperativos que alavancam competências coletivas. Há outros tipos de RCE, com poucos atributos para promover o harmônico trabalho em rede, que acabam por privilegiar algumas das empresas gerando relações de concorrência e com pouca capacidade de reunir as competências individuais para otimizar o negócio global da rede, e portanto não são RCE de fato.

Assim, os tipos de RCE, que aparecem no Quadro 2 com a cor verde, são os que se mostram mais compensadores dentro da categoria de análise; os amarelos são os tipos que tem interferência neutra em sua categoria; os tipos laranja são os que menos geram efeitos positivos na categoria; e o único que aparece em vermelho é um tipo que pode ser prejudicial aos envolvidos na rede.

Para o estudo das RCE foram selecionadas três categorias, que fundamentam sua avaliação. Desse modo, será possível verificar aquelas que tem mais chances de atender às necessidades das agências brasileiras segundo a analisar os conjunto dos três tipos em que cada RCE se enquadra. Por isso, para cada OSR foi construído um quadro, em que constam as informações extraídas da comunicação institucional das OSR. Na coluna sob nome 'características' encontram-se os conteúdos que justificam sua tipificação. O enquadramento em cada tipo foi identificado com as cores que constam no Quadro 2.

Os dados disponíveis nos portais da Internet eram insuficientes para viabilizar o desenho das 15 redes analisadas, na forma de diagrama, para a realização da análise da morfologia das redes. Isso porque apenas algumas OSR indicavam informações detalhadas sobre seus membros e poucas indicavam nomes ou

localização das agências participantes e outros atores da rede para subsidiar as tabelas que geram a representação gráfica da RCE. Por isso, fez-se a análise das OSR com as informações referente aos nove temas estabelecido para a análise de conteúdo das comunicações institucionais que constavam nos *websites*. Como não há um padrão desta fonte de informação pública e digital, nem todas as descrições contemplam todos os temas estabelecidos para inferência dos tipos de redes geridos pelas OSR investigadas.

As descrições e categorizações das 15 OSR, seguem em ordem alfabética, pois não foi feita qualquer classificação, além da apontada na matriz de categorização de RCE.

GLOBAL BUSINESS TRAVEL

American Express Global Business Travel (AEGBT, S/D)

Slogan: “Conheça a viagens de negócios inteligente: melhore seu negócio com economia de viagens, tecnologia, ideias e conhecimentos²⁷” (tradução nossa).

A comunicação institucional com característica propagandística destaca que a AEGBT atua, há 100 anos, com sede nos Estados Unidos, fornece serviços referentes a viagens e reuniões corporativas, para empresas de qualquer porte, com a melhor tecnologia de reserva e análises inteligente de dados, tem parcerias estratégicas em todo mundo e oferece excepcional serviço de atendimento.

Seus clientes beneficiam-se com o poder de compra da AEGBT por terem acesso a tarifas negociadas e inovações que contribuem para um maior retorno sobre viagens de negócios e investimento em *meeting*. A empresa está presente em cerca de 120 países e em seis continentes. Atende seu cliente em qualquer parte do mundo, através de agências parceiras. Ressalta que seus serviços

²⁷ Meet intelligent business travel: Upgrade your business with travel savings, technology, insights, and expertise.

incluem cuidar de pessoas, com destaque para a segurança do viajante de negócios. Tem como clientes 37 das 100 maiores empresas dos Estados Unidos.

Sobre tecnologia, o portal na Internet destaca que a empresa foi pioneira, em 1995, no desenvolvimento de ferramentas de reserva *on-line* e, hoje, oferece um conjunto de soluções, incluindo KDS Neo, TIC que informa a localização precisa, dá acesso a informações que simplificam o processo de reserva porta à porta (*door-to-door*) dos viajantes, enquanto maximiza a redução de gastos das empresas. Esta ferramenta se integra a uma vasta gama de tecnologia de reserva do setor para garantir flexibilidade de escolha para melhor atender a política de viagens, os orçamentos e as pessoas.

Considerando os dados levantados no *website* foram estabelecidas as seguintes categorias da AEGBT como redes de cooperação empresarial:

Quadro 3 – Categorização da RCE American Express Global Business Travel

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Relação restrita a agências parceiras ao redor do mundo
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	Parcerias formalizadas com característica unificada, mostrando autonomia das agências parceiras
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	Há interesse em ver todos os parceiros usufruindo de benefícios

Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se, portanto, de uma RCE formalizada que propicia a evolução do negócio de viagens corporativas que tem relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros, buscando dividir conhecimentos, tecnologia e processos para o bem comum.

Entre as TMC pesquisadas a Flytour Global Business Travel se intitula como a única parceira da American Express no Brasil.

The All Star Travel Group (ATG) (ATG TRAVEL, S/Da)

Slogan: “Mudando o jogo das viagens de negócios²⁸” (ATG TRAVEL, S/Da. Tradução nossa).

A comunicação institucional divulga a empresa como um dos maiores grupos de TMC independentes do mundo, sendo líder no mercado de consultoria de viagens de negócios há quase 25 anos. Com sede em New Albany, Ohio – EUA e escritório regional em Amsterdã, Holanda, está presente em mais de 70 países, mas não há explicação sobre como são formalizadas as relações com estes escritórios ou sobre a participação e contribuições destas unidades da rede.

Destaca, ainda, que o grupo é bem sucedido na gestão de viagens globais porque respeita as diferenças culturais. No mercado mundial, onde existem realidades muito diferentes, a ATG mantém uma estrutura diversificada para atender adequadamente os clientes. Oferece os seguintes serviços: gestão de viagens de negócios, gestão de contas globais, segurança, emissão de relatórios, tecnologia e atendimento 24 horas. Não há descrição de vantagens para os membros, apenas ressaltam que os clientes, ou seja, os viajantes corporativos terão atendimento especial em todas as partes do mundo.

Com relação à tecnologia a ATG oferece as ferramentas “*Around the Clock Guardian Service*” e “*iTrack tool*” que reúnem dados sobre a viagem e o viajante e garantem comodidade e segurança para quem está realizando viagens de negócios. Também disponibilizam *Apps* em 20 idiomas, entre eles o Travel Vortal. Estas ferramentas podem ser interpretados como produtos inovadores da rede.

²⁸ Changing the game of business travel

Quadro 4 – Categorização da RCE ATG

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	União de TMC que atuam em um mesmo mercado e necessitam de parceiros distribuídos em diversas partes do mundo
Formalização e simetria entre os membros	rede social assimétrica	Não existem dados no <i>website</i> que abordem a formalização da relação entre os membro e as informações enaltecem a ATG sem citar função ou características dos membros
Aprendizagem e interação entre os membros	rede estacionária	Apesar de informações sobre ferramentas de TI inovadoras, não há dados sobre interação ou integração entre os membros, apenas que prestam serviços aos clientes corporativos da ATG

Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se de uma empresa de consultoria e gestão de viagens que reúne TMC pelo mundo com o propósito de oferecer serviços globais para seus clientes. Entretanto, não existem dados sobre a formalização de acordos, bem como sobre suas características como rede de cooperação. Por esses motivos, nesta pesquisa, ela será considerada como rede social e assimétrica, que pode ser prejudicial à ampliação de conhecimentos e criação de competências das TMC associadas.

Entre as associadas ABRACORP, apenas a Hostway Travel se diz membro da ATG.

ATPI (ATPI, S/Da)

Slogan: Nós somos o fornecedor de viagens e eventos para empresas que exigem experiência, serviços baseados em alta tecnologia dinâmica e inovadora²⁹. (ATPI, S/Da. Tradução nossa).

²⁹ We are the travel and events provider of choice for businesses that require sector expertise, high touch service and smart, innovative technology.

Com sede em Londres, UK a ATPI se intitula uma das TMC mais antigas, atuando no negócio como empresa global independente, desde 1936. Mas, a história do grupo é marcada por sequencias de aquisições que se iniciam em 2002, sendo que, em 2010, implanta o sistema de rede internacional de franquias. Atualmente o grupo ATPI reúne mais de 100 escritórios e trabalha em quatro diferentes divisões de negócios: Corporate Travel, Griffinstone, Corporate Events e Sports Events. (ATPI, S/Db).

Outra característica apontada como diferencial é o fato de serem proprietários da maioria dos escritórios da rede, eliminando, com isso, a falha que é inerente a outras redes de agências de viagens que tem afiliação de agências com procedimentos diferentes e sem padronização. Acrescentam que os escritórios parceiros, ou seja, as agências franqueadas, são escolhidos em função de sua forte adequação à cultura ATPI e às metas do grupo. Desta forma, combina a capacidade multinacional de gestão de viagens com a especialização local (ATPI, S/Dc).

Com relação à TIC, o portal da Internet divulga que a ATPI acredita que é melhor desenvolver ferramentas sob medida, porque a tecnologia própria pode ser a melhor solução para os clientes. Promete desenvolver sistemas de gestão de negócios para atender necessidades específicas de maneira mais eficaz do que os já existentes no mercado.

Quadro 5 – Categorização da RCE ATPI

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Grupo que além de escritórios próprios se expande pelo mundo através do modelo franquias condicionadas
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática assimétrica	Apesar do <i>website</i> não deixar claro como se estabelecem a franquia, este é um modelo baseado em contrato. Por outro lado, observa-se que o grupo exerce forte controle sobre os franqueados reforçando a ideia de desequilíbrio de poder
Aprendizagem e interação entre os membros	rede retrátil-reversível	O compartilhamento de informações com parceiros e clientes é evidenciado no conteúdo, enaltecendo a interação entre os agentes da rede mas não há participação de outras empresas da cadeia produtiva

Fonte: Elaborado pela autora

Essa OSR gerencia uma rede de TMC com escritórios próprios e franquias espalhados pelo mundo, oferecendo serviços de viagens corporativas e organização de eventos especiais e adequados às necessidades de cada cliente. Há formalização das relações de parceria por contratos de franquia, mas o grupo estabelece diversos critérios para incluir TMC locais em sua rede, reafirmando sua autoridade sobre os franqueados. A ATPI propõe uma relação de troca de informações e integração entre seus escritórios, parceiros e clientes para benefício mútuo.

A ATPI divulgar duas agência brasileiras parceiras, uma no Rio de Janeiro e outra em São Paulo e, apenas a Copastur, TMC ABRACORP com sede em São Paulo, revela fazer parte desta rede. Assim, supõe-se que exista outra TMC no Rio que não seja associada ABRACORP que faz parte da rede ATPI ou se refira a filial que a Copastur tem no estado do Rio de Janeiro.

BCD Travel (BCD Travel, S/Da)

Slogan: “Viagens Inteligentes. Mais alianças. Capacite seus viajantes para que tomem decisões inteligentes.”³⁰ (BCD Travel, S/Da. Tradução nossa)

A empresa com sede em Utrecht, Países Baixos, foi fundada em 1975 e, segundo o portal da Internet o Grupo BCD, é líder de mercado na indústria de viagens, formado por três subsidiárias, entre elas a OTA Travix, dois joint-venture, 30 agências com operação própria e mais de 40 agências parceiras. Opera em 110 países, empregando mais de 12.500 pessoas e, em 2015, somou um total de US\$ 25,6 bilhões, sendo US\$ 10 bilhões provenientes de resultados de parceiros. (BCD, S/D)

Um programa de afiliação oferece uma variada gama de serviços de viagens e seus complementos, como tecnologia para apoiar os viajantes corporativos para que possam compatibilizar suas reservas com a política de viagens da empresa

³⁰ Travel Smart. Achieve more. Empower your travellers to make smart decisions.

gerando um roteiro mais econômico (BCD TRAVEL, S/Db). Não há, entretanto, informações sobre ferramentas ou sistemas de TIC específicos, próprios ou outros existentes no mercado.

A comunicação institucional destaca que o objetivo da BCD Travel vai além de lucros e bons serviços, buscando o bem comum e impactos sociais positivos. “Nós estamos combinando a energia do nosso negócio com o poder das relações cliente e fornecedor para criar um time de empresas que trabalham juntos para fazer muito mais do que qualquer coisa que podemos fazer individualmente” (BCD TRAVEL, S/Dc. Tradução nossa.) Isso revela o propósito de gerar benefícios, que resultam de competências coletivas, compartilhados entre todos os envolvidos no negócio.

Quadro 6 – Categorização da RCE BCD Travel

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Reúne escritórios próprios e agências parceira no modelo de afiliação, que trabalham no mesmo ramo de atividade.
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	O formato de afiliação não foca claro no <i>website</i> , mas há indicativos de formalização e apoio equilibrado aos parceiros.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	A rede objetiva a competência coletiva gerando ganhos para todos os agentes envolvidos no negócio

Fonte: Elaborado pela autora

Este é um Grupo com expansão vertical em outros negócios de turismo, além de agências de viagens e TMC revelando um modelo de inovação logística. Com abrangência global, utilizando-se de parcerias no formato de afiliadas para ampliar sua atuação. A relação com as agências afiliadas parece equilibrada e necessária, pois suas receitas representam quase 50% dos ganhos do grupo. A empresa baseia suas ações em competências coletivas para ampliar ganhos de todos os envolvidos no negócio: o grupo, as afiliadas, os fornecedores, as empresas-clientes e os empregados viajantes.

Embora duas TMC ABRACORP, a Avipam e a BCD Travel Brasil, indiquem relação com a BCD Travel no *website* institucional da OSR apenas aparece o endereço da BCD Travel Brasil.

Carlson Wagonlit Travel (CWT) (CWT BRASIL, S/D)

Slogan: “Ajudando você a gerenciar efetivamente o programa de viagens de sua empresa” (CWB, S/Da).

O portal da Internet da CWT Global relaciona 150 países para os quais deve ser direcionado o conteúdo, devidamente transcrito para os idiomas usados em seus escritórios espalhados pelo mundo. Assim, preferiu-se avaliar o conteúdo segundo a versão do *website* do Brasil (CWT BRASIL, S/D) que, em uma avaliação inicial, contém a mesma configuração de temas e design do *website* global (CWT GLOBAL, S/D).

Em 1997 surge a Carlson Wagonlit Travel, resultante da fusão entre a Carlson Travel Network, agência dos Estados Unidos que trabalhava com viagens corporativas, e a Wagonlit Travel, de propriedade do grupo Accor, que trabalhava com gestão de viagens tinha escritórios espalhados por toda a Europa. A comunicação institucional destaca que a CWT constitui-se na primeira empresa verdadeiramente voltada para serviços de viagens globais com gestão internacional. Com sede em Paris, França, o grupo tem seus negócios verticalizados, atuando também em consultoria para desenvolvimento de novas tecnologias, políticas de viagens (*CWT Solutions Group*) e no setor de reuniões e eventos (*CWT Meetings & Events*). (CWB, S/Da).

O modelo de expansão com fusões, aquisições e *joint-venture* faz parte da história da CWT. Em 2001 estabeleceu uma *joint-venture* com a Japan Travel Bureau (JTB) e, em 2003, com a China Air Service. Adquiriu, também, a Maritz Corporate Travel, nos Estados Unidos, a Onboard, na Alemanha, em 2004 e, em 2006, a Navigant International. Em 2007 ampliou sua operação na Índia tornando-se majoritária de uma *joint-venture* da qual já participava naquele país. Em 2011 expandiu sua presença na América Latina adquirindo o Centenial Group, na Costa Rica, e a Net Tour Viagens e Turismo, no Brasil. Apesar da

abrangência global do grupo CWT, o *website* não menciona as características locais, que muitas vezes são ímpares e conflitantes com fatores culturais ocidentais. Também, não há destaque sobre ações específicas adotadas em mercados, localidades ou empresas-clientes com hábitos e necessidades únicas (CWB, S/Da).

Os serviços oferecidos pela CWT são: gerenciamento de programa de viagem, auxiliando na construção e revisão da política de viagens; assessoria para a empresa, visando equilibrar as necessidades com os serviços desejados pelo viajante e tecnologias integradas como o *CWT AnalytIQs* e do App *CWT To Go*. O *CWT AnalytIQs* é uma plataforma de inteligência de negócios que reúne informações de preços e política de viagem para basear decisões de compra, auxiliar em relatórios de prestação de contas, emitir alertas sobre reservas, alterações e serviços. E o App *CWT To Go* é uma tecnologia móvel auxilia o viajante a gerenciar suas reservas e seu itinerário (CWB, S/Db), ambas as ferramentas podem ser consideradas como produtos inovadores da rede.

Além da tradição e abrangência global de atuação, aponta-se como um diferencial da CWT seu empenho em atender demandas de responsabilidade corporativa. Em 2008 a CWT assinou um acordo global com uma consultoria especializada em compensação de carbono e clima, para proporcionar serviços de gestão de emissões a seus clientes e melhorar a oferta de soluções sustentáveis nas viagens corporativas. Essa empresa apoia o Pacto Global da Organização das Nações Unidas. Publicou a Carta Ambiental Global descrevendo as práticas operacionais ambientais saudáveis que adota e o Relatório de Responsabilidade Corporativa onde descreve as ações da companhia realizadas em 2016 (CWT, S/Dc), exemplo real de inovação institucional.

Quadro 7 – Categorização da RCE Carlson Wagonlit Travel

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede oportunística	O modelo de aquisições e joint-venture reforçam a imagem de um grupo que busca impor uma imagem única a seu negócio no mundo
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática assimétrica	Trata-se de um grupo com escritórios próprios distribuídos pelo mundo visando equilíbrio de negociação e resultados, com pouca autonomia para seus decisões locais ou regionais, seus <i>website</i> é padronizado em todos os idiomas
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	A abrangência global permite que a OSR desenvolva e estabeleça uma competência coletiva, baseada em ações inovadoras.

Fonte: Elaborado pela autora

O grupo é referência no mercado de viagens corporativas oferecendo desde o serviço de TMC, o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e a consultoria para planejamento de políticas até a execução de eventos. Seus serviços, procedimentos de atendimento e as ferramentas tecnológicas são padronizados e usados independentemente das características de mercados locais. Sua atuação é global e resulta de uma política de aquisições, visando a atuação própria em várias partes do mundo, atuando como uma organização que busca resultados imediatos, entre eles, firmar sua marca. O grupo foi constituído pela união de diversas empresas ligadas ao turismo em processos de inovação logística, que ampliaram os negócios da CWT com uma evidente formalização de relações. Domina produtos inovadores que são divulgadas e seguidas por toda a rede de agências, mas não evidencia a importância das realidades locais para subsidiar ações globais. Apesar da configuração de grupo com atuação vertical e piramidal, com concentração de poder em seu ápice, observa-se que há competência coletiva que beneficia todos os envolvidos no negócio.

A unidade CWT no Brasil é associada ABRACORP e seu nome fantasia é Carlson Wagonlit Travel.

Egencia (EGENCIA, S/D)

Slogan: “Viagem de negócios para a geração Expedia³¹” (EGENCIA, S/D tradução nossa).

Egencia, braço corporativo da Expedia³², com sede nos Estados Unidos, combina tecnologia e serviço e se propõe a criar uma experiência integrada, na qual as empresas parceiras têm acesso a uma interface amigável, extensas opções de viagem e suporte global 24 horas por sete dias na semana. A equipe, com cerca de 18.000 colaboradores, está presente em mais de 66 cidades. Na comunicação institucional do portal da Internet esta OSR compromete-se em fornecer facilidade e conveniência, porque acredita que organizar e gerenciar viagens deve ser uma atividade simples. Através de inovação e conhecimento, pretende ser a melhor agência de gestão de viagens de negócios do mundo.

O *website* adota uma linguagem moderna e fragmentada similar a sua identidade como OTA. Não fornece informações específicas sobre as características operacionais e formais da organização, suas parcerias e formas de negócios. Mas, destaca que busca um bem maior, não apenas para a prosperidade da Egencia, ou para atender interesses de suas equipes, mas para propiciar o sucesso de todos.

Apesar das poucas informações, as ideias gerais contidas no portal da Internet permitem estabelecer as seguintes categorias da Egencia como redes de cooperação empresarial:

³¹ Business travel for the Expedia generation.

³² Uma das maiores agências de viagens virtuais (OTA) de atuação mundial. “Lançado em agosto de 1996, o Expedia.com é o maior agente de viagens online, com tudo o que você precisa para satisfazer às suas necessidades de viagem”. (EXPEDIA, S/D).

Quadro 8 – Categorização da RCE Egencia

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede de parceria	Parcerias constituídas com agências e fornecedores de serviços turísticos para oferecer bons negócios a todos
Formalização e simetria entre os membros	rede social simétrica	Não há indicativos sobre modelos de formalização das relações comerciais e não se sabe se há igualdade de direitos e de voz entre os parceiros
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	Há evidências do interesse em dividir conhecimentos e gerar resultados para todas envolvidas

Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se de um modelo de negócio com produtos e processos inovadores baseados em TIC e ambiente virtual, que intermedia relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros e busca resultados positivos para o setor, de forma geral.

Entre as associadas ABRACORP apenas a Tour House aponta ser parceira da Egencia.

FCM Travel Solutions (FCM, S/D)

Slogan: “FCM Travel Solution assume a responsabilidade por todos os aspectos da sua viagem de negócios. Nós não somos uma agência de viagens corporativa, limitada a reservas e itinerários, somos uma empresa de consultoria que adota uma abordagem holística para suas viagens corporativas, com foco na redução de custos³³” (Tradução nossa).

FCM Travel Solution surge em 2004, com sede em Brisbane, na Austrália, como consequência da união de sete empresas resultantes de ação estratégica da Flight Centre Travel Group Limited para ampliar seus negócios no setor de viagens corporativas e adquirir ferramentas de tecnologia para fortalecer sua posição no mercado internacional, conjugando inovações logísticas e de processos. Os negócios globais do FCM se estendem por mais de 90 países, oferecendo

³³ FCM Travel Solutions takes responsibility for every aspect of your business travel. We are not a corporate travel agency limited to bookings and itineraries, we're a consultancy that takes a holistic approach to your corporate travel, with a focus on cost reduction

consultorias de gestão de viagens com estrutura operacional em sete regiões (América do Norte, América Latina, Ásia-Pacífico, Europa Ocidental, Europa Central, Médio Oriente/Índia e África).

O diferencial do FCM é que todo o grupo está baseado na mesma filosofia e cultura. Assim, em cada país, o viajante receberá assistência profissional e confiável por equipes que oferecem serviço local, flexível e personalizado. Há mais de 2.500 lojas e 18.000 funcionários em todo o mundo que viabilizam para as empresas-clientes a consolidação dos gastos das viagens de negócios, feitas em vários países, a fim de que eles possam se beneficiar da experiência global e do poder de negociação da FCM.

Quadro 9 – Categorização da RCE FCM Travel Solutions

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Apesar da união de agências com empresas de tecnologia não há acordos com fornecedores
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	Parcerias formalizadas com característica de igualdade de participação nas decisões
Aprendizagem e interação entre os membros	rede retrátil-reversível	Relação dinâmica entre os integrantes e bons relacionamentos com agentes externos mas sem indicativo de construção de competências coletivas

Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se de uma rede de agências de abrangência global resultante de inovação logística, cujas parceiras devem seguir seu modelo de negócios que respeita as características dos mercados locais, valorizando as informações de seus parceiros. Contudo, não há indicativos sobre o desenvolvimento de ações efetivamente colaborativas que gerem benefícios coletivos.

A Kontik Franstur é a única TMC ABRACORP que divulga estar integrada a esta rede.

Global Business Travel Association (GBTA) (GBTA, S/Da)

Slogan: “Seu *hub*³⁴ global para viagens de negócios³⁵” (GBTA, S/Da. Tradução nossa)

A Global Business Travel Association (GBTA) é uma associação sem fins lucrativos e, por isso, não se identifica com uma rede que realiza negócios, mas sim como uma rede de cooperação empresarial. Congrega, desde 2010, empresas de todas as partes do mundo com o intuito de trocar informações e representar o mercado de viagens corporativas em âmbito global, incentivando o produtivo relacionamento entre compradores e fornecedores de serviços de viagens corporativas (GBTA, S/Da).

Sua sede fica em Washington, EUA, atua ofertando cursos e outras estratégias para a profissionalização de gestores de viagens, organizando dois eventos, a GBTA Expo e a GBTA Conventions. Esses eventos, que acontecem anual e simultaneamente, são voltados para o fortalecimento das relações entre as empresas associadas. Os cinco escritórios regionais também organizam conferências locais de menor porte (GBTA, S/Da).

Em 2012, a GBTA abriu o escritório no Brasil que trabalha em sintonia com a regional América Latina, com sede na Costa Rica, mas não há informações sobre membros associados com sede no Brasil (GBTA, S/Db), mas três TMC ABRACORP divulgam que são membros GBTA.

A GBTA classifica seus membros em oito categorias, sendo que apenas os membros de duas categorias têm direito a voto em eleições de diretoria e outras decisões estratégicas da associação (GBTA, S/Dc).

³⁴ No setor de viagens *hub* é entendido como o nó central de uma rede. Na aviação civil, o *hub* de uma companhia aérea é o aeroporto que esta escolhe para concentrar suas aeronaves e sua tripulação sendo, por isso, ponto que concentra o maior número de conexões da malha aérea desta empresa.

³⁵ Your Global Hub for Business Travel

Quadro 10 – Categorização da RCE GBTA

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede de parceria	Reúne compradores e vendedores para ordenar as relações e otimizar o negócio de viagens corporativas de todos
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática assimétrica	Os associados precisam se filiar e há pagamento de anuidade. Entretanto nem todos os membros tem o mesmo poder de voto.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	Ao divulgar boas práticas e promover a melhoria de procedimentos, relações e profissionalização do setor, há por consequência, a formação de competências coletivas

Fonte: Elaborado pela autora

A GBTA é um exemplo de RCE na forma de associação que propicia a troca de informações entre seus membros, por meio de encontros e eventos que reúnem vários agentes da cadeia produtiva e os consumidores de viagens corporativas como parceiros de negócios. Apesar de ser uma associação em que todos seus membros pagam anuidade, estes são divididos em categorias e uma minoria tem poder de voto, indicando uma desigualdade de participação, mas que pode ser justificada pelo fato de terem mais de 7.000 associados. Observa-se que a GBTA constitui-se em uma organização que funciona como catalizador de uma rede que, apesar de não intermediar negócios, define padrões de negociações e de procedimentos operacionais, construídos a partir da troca de informações, competência coletiva do setor.

A BCD Travel Brasil, a Carlson Wagonlit Travel e a Hostway Travel são as três únicas associadas ABRACORP que divulgam serem membros da GBTA.

GSM Travel Management (GSM TRAVEL, S/Da)

Slogan: “Com visão local e especialização³⁶” (GSM TRAVEL, S/Da. Tradução nossa)

Com sede no Reino Unido, a GSM reúne, na forma de parcerias, empresas de gestão de viagens independentes que compartilham o objetivo comum de fornecer serviços inovadores, flexíveis e soluções competitivas para atender necessidades de viagem globais.

Adotam um complexo processo de análise para escolher novos parceiros que devem atender critérios rigorosos estabelecidos pela GSM. A parceria é dinâmica e permite a criação de programas de viagens personalizados apoiados em informações consolidadas, maior poder de compra e ferramentas tecnológicas adequadas ao nível de serviço demandado. Estes serviços constituem-se em soluções que agregam valor tangível a viagem e maximizam a experiência dos clientes em nível global e local (GSM TRAVEL, S/Db).

A comunicação institucional destaca que a GSM oferece solução global com base em opiniões de especialistas locais e está empenhada em trabalhar com as melhores tecnologias e ferramentas de cada mercado local. Com relação à TIC destaca a solução tecnológica de SBT³⁷, aplicativos móveis e sistemas de aprovação automáticos que garantem vanguarda na gestão global de viagens (GSM TRAVEL, S/Dc), podendo ser considerados produtos inovadores.

Quadro 11 – Categorização da RCE GSM

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Reúne TMC que atendem requisitos de qualidade estabelecidos pela rede
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	Parcerias formalizadas com valorização das especificidades locais indicando simetria de relações
Aprendizagem e interação entre os membros	rede retrátil-reversível	Relações entre parceiros são dinâmicas viabilizando a troca de informações e aprendizados sobre questões locais

Fonte: Elaborado pela autora

³⁶ with local insight and expertise

³⁷ Não há explicações sobre o que seja esta solução, ferramenta, programa ou aplicativo.

A GSM se destaca por reunir várias TMC que atendem a requisitos comuns e consequentemente constituem-se em empresas com valores e objetivos próximos. Não há explicações sobre a formalização das parcerias, mas entende-se, pela rigidez descrita para permitir o ingresso de membros na rede, que esta seja firmada por contrato. A valorização das especificidades locais como diferencial da rede indica que todos os parceiros têm possibilidade de participação e contribuição igualitárias. Verifica-se que é, exatamente, a união de conhecimentos das especificidades locais que constituem o diferencial da rede que viabiliza a incorporação de novos conhecimentos a um processo de aprendizado cooperado.

Tanto a comunicação institucional da Master Turismo e quando a da Tour House aponta ligação destas TMC Brasileira com a GSM.

HRG Worldwide Network (HRG, S/Da)

Slogan: “Uma rede que engloba mais de 120 países, HRG fornece inigualável experiência global pelo mundo³⁸” (HRG, S/Da. Tradução nossa).

A HRG se intitula como a primeira TMC que atendeu aos requisitos para prestar serviços à coroa e ao governo do Reino Unido, graças às tecnologias próprias que garantem sigilo e segurança das informações e dos viajantes (HRG, 2016), exemplo de produto inovador.

Divulga que reúne mais de 14.000 pessoas trabalhando em mais de 120 países prestando serviços de gerenciamento de viagens, de *meeting* e eventos, e das despesas a eles relacionadas (HRG, S/Db). Oferece serviços especializados: viagens corporativas; *meeting*, grupos e eventos; consultoria; atendimento ao poder público e a empresas de energia e *off-shore*³⁹ (HRG, S/Da).

³⁸ With a network that comprises over 120 countries, HRG provides unparalleled global expertise worldwide.

³⁹ Serviços prestados em áreas marítimas como plataformas e outras estruturas ligadas à extração de petróleo, fora da costa.

A HRG em conjunto com a Fraedom, com sede em Londres, Reino Unido, desenvolvem tecnologia para controle de pagamentos e despesas de viagens, fazem parte do grupo Hogg Robinson Group presente no mercado há 170 anos. (HOGG ROBINSON GROUP, S/D).

Com relação à tecnologia, a HRG detém os direitos da HRG Universal Super Platform, que dá o suporte para a estratégia de independência em um ambiente de mercado sempre em mudança. A plataforma permite que a prestação de variados serviços esteja integrado a informações provenientes de qualquer fonte, para fundamentar a tomada de decisões corporativas em dados completos sobre tarifas, taxas e serviços locais ou globais.

O portal da Internet aponta que há parceiros, mas não dá nenhuma informação de como estas parcerias se concretizam e não são divulgados dados sobre as vantagens de se integrar à rede de TMC, nem quais serviços podem esperar da HRG. A plataforma exclusiva também não é divulgada como um diferencial de seus parceiros, assim não se sabe se eles também têm acesso a esta ferramenta inovadora de TIC.

Quadro 12 – Categorização da RCE HRG

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede oportunística	Apenas a HRG leva vantagens com as parcerias
Formalização e simetria entre os membros	rede social assimétrica	Não são mencionadas formas de formalização das parcerias ou qualquer participação destas nas decisões.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede estacionária	O modelo apresentado não aponta qualquer forma de interação ou benefício para os parceiros

Fonte: Elaborado pela autora

Como não há referências sobre os parceiros, ou sobre como se dá suas participações na rede, entende-se que apenas a HRG leva vantagem com o modelo de rede divulgado. Os dados sobre os parceiros se limitam a endereços das empresas em cada país, mas a HRG concentra a informações porque fornece um e-mail próprio para dar informações sobre estes parceiros. Também não foram encontradas referências sobre a formalização de parcerias, e considerando a falta de dados sobre a influência ou autonomia das parceiras, entende-se que há uma desigualdade de poder entre os membros com domínio da HRG que tende a

prejudicar os membros da rede. Por tudo isso a rede não permite o compartilhamento de ideias, informações e tecnologia, apesar de divulgar produtos inovadores.

A TMC Alatur JTB aponta a parceria com a HRG e o endereço da parceira brasileira é na Avenida São Luís 50, que confere com o local da sede dessa associada ABRACORP.

Japan Travel Bureau (JTB) (JTB, S/Da; JTB, S/Db)

Slogan: “JTB cria comunicação entre as pessoas por todo o mundo⁴⁰” (tradução nossa)

O grupo JTB, com sede no Japão, se intitula como uma Global Destination Management Company (DMC Global) com uma rede mundial de 516 escritórios em 100 cidades em 36 países e regiões e com aproximadamente 26.000 funcionários. O grupo atua em 41 diferentes áreas de atividade ligadas ao turismo, entre elas a de viagens corporativas.

A JTB atende necessidades de grupos e indivíduos para todo tipo de viagens: de lazer, relacionadas a negócios ou relacionadas a MICE (reuniões, incentivos, conferências e eventos) e baseia suas ações na criação de intercâmbio multicultural e experiência global fornecendo oportunidades para os viajantes vivenciarem emoções e alegrias através de seus produtos exclusivos, serviços, construção de inteligências e sistemas de tecnologia avançados.

Os dados do portal da Internet esclarecem os ramos de atuação e revelam as empresas parceiras distribuídas pelo mundo. Mas, observa-se que as ações do grupo estão muito ligadas à promoção de viagens para a Ásia e ao apoio da empresa para mediar intercâmbio multicultural, ou seja, para aproximar a cultura asiática da ocidental e disseminar seus valores.

⁴⁰ JTB creates communication between people throughout the world.

Quadro 13 – Categorização da RCE JTB Travel

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Reúne apenas agências de turismo pelo mundo
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática assimétrica	Parcerias formalizadas, muitas acrescentam a sigla JTB ao seu nome, mas não se percebe canais ou formas de participação das associadas nas decisões.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede estacionária	O perfil da JTB não abre espaço para troca de conhecimentos entre associados apesar de enaltecer o intercâmbio multicultural

Fonte: Elaborado pela autora

Entende-se que a JTB constitui-se em uma grupo de agências, em âmbito mundial, com grande apoio na região da Ásia que podem oferecer produtos e serviços diferenciados no Japão. Mas os dados do *website* não fornecem informações suficientes ou específicas que indiquem que seus parceiros participam das tomadas de decisão da OSR ou que podem alavancar negócios como TMC pelo mundo.

No Brasil a associada ABRACORP Alatur JTB faz parte deste grupo.

Lufthansa City Center (LCC) (LUFTHANSA CITY CENTER, S/Da)

Slogan: “Sua agência de viagens. No mundo todo⁴¹”. (tradução nossa)

Trata-se de uma empresa franqueadora de agências de turismo, fundada em 1991, com sede em Frankfurt, Alemanha, que atende tanto agências de turismo independentes quanto operadoras turísticas, reunindo 650 agências, distribuídas em 90 países, empregando 5.600 pessoas (LUFTHANSA CITY CENTER, S/Db).

A LCC oferece, para agências de viagens corporativas, apoio de um sistema de franquia internacional, reúne rede de empreendedores, centraliza negociações com fornecedores para dar condições de compra vantajosas aos franqueados, permite o uso de uma marca única, garante ferramentas tecnológicas diferenciadas, fornece recursos de marketing para promoções locais e eventos, oferece taxa de franquia

⁴¹ Your Travel Agency. World-Wide.

fixa que não muda em função do volume de negócios e amplia o volume de viagens de negócios para a Alemanha.

Os textos do portal da Internet disseminam o conceito de valorização de especificidades locais e respeito às diferenças culturais, como elementos necessários para atuar em vários mercados, enfatizando que a presença global, com recursos locais, garante a melhor oportunidade para entregar serviços adequados aos clientes (LUFTHANSA CITY CENTER, S/Dc). A LCC divulga que suas equipes se esforçam para criar uma situação de ganha-ganha com os parceiros internacionais e acrescentam que o sucesso comum é o que faz com que muitos parceiros sejam leais à rede Lufthansa City Center, entre eles empresas fornecedoras e seus franqueados.

Quadro 14 – Categorização da RCE Lufthansa City Center

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede de parceria	Apesar do modelo de franquia há negociações com fornecedores para aumentar o valor do negócio
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática assimétrica	Franquia formalizada mas, como aborda a literatura, o franqueador tem significativas vantagens sobre os franqueados garantidas em contrato.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	Destacam-se o papel de integrador entre fornecedor e as agências da rede e a intensão de fazer com que todos ganhem com os negócios estabelecidos pela rede.

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apontam para uma rede de franquia constituída para alavancar negócios e disseminar *know-how* para beneficiar os franqueados. O tempo de existência do franqueador, mais de 25 anos, indica que se trata de um modelo de RCE com tradição no mercado. O modelo de franquia é formalizado por contrato e, usualmente, o franqueador exerce uma forte influência no negócio do franqueado, impondo procedimentos e restrições de negociações fora da rede, apoiado em uma relação assimétrica de poder. Mas, a comunicação institucional frisa, por diversas vezes, que o intuito da LCC é gerar benefícios para todos os envolvidos e intermediar relações promissoras envolvendo fornecedores, agências e clientes, atuando como um elo de inovação de processos.

A BK21 é a única TMC ABRACORP que divulga ser membro do grupo.

Radius Travel (RADIUS, S/Da)

Missão: A missão da Radius é fazer trabalho global. Nós mantemos esta missão com especialização no setor de viagens, com a capacidade de unir culturas e com a habilidade de gerenciamento de ambientes complexos⁴² (RADIUS, S/Da).

Radius Travel é uma empresa global de gestão de viagens que planeja e oferece programas exclusivos e personalizados para empresas multinacionais através de uma rede mundial formada pelas melhores agências em seus mercados (RADIUS TRAVEL, S/Da).

Com sede em Bethesda, EUA, oferece serviços locais de viagens para atender escritórios e viajantes corporativos; gestão de contas globais com reformulação da política de viagem, para atender as metas globais e as necessidades locais; gestão global de dados que são acumulados de todos os escritórios espalhados pelo mundo em tempo real; solução tecnológica global adequada à realidade de cada empresa com um abrangente portfólio de ferramentas de gestão global de viagens; e, programas globais de fornecimentos de serviços (RADIUS TRAVEL, S/Db).

Com relação às ferramentas de TIC, a Radius oferece: ferramentas de reserva *online*, Radius PTA para autorizações pré-viagem; Radius Secure para o serviço de gerenciamento de risco e cuidados com os passageiros; Radius Profile para gerenciamento de perfil de viajante; e Radius IQ para análise e controle de dados de programa de viagens (RADIUS TRAVEL, S/Dc), que podem ser entendidos com produtos inovadores da rede.

Cada membro da Radius é escolhido entre TMC líder em seu mercado e por isso tendem a compreender as especificidades de sua localidade. Para ser um membro a TMC, a agência precisa provar que tem bom desempenho e atende às normas de serviço estabelecidas pela Radius.

⁴² Our mission at Radius is to make global work. We bring to this mission travel industry expertise, international relationships, an ability to bridge cultures, and skill in managing complex environments.

Quadro 15 – Categorização da RCE Radius

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Rede montada para suprir as necessidades de atuação global
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	Há formalização da relação da Radius com os membros porque existem critérios que a empresa local precisa atender. Também há simetria nas relações.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	Há muito destaque sobre a importância do conhecimento local indicando que há troca de informação e de conhecimentos promovendo um resultado melhor para todos os envolvidos no negócio

Fonte: Elaborado pela autora

A Radius Travel trabalha como TMC global atendendo empresas multinacionais e tem parceiros espalhados pelo mundo prestando o mesmo serviço, sob as regras estabelecidas pela OSR. A valorização das características locais e de seus parceiros mostram que se trata de uma rede que promove a simetria de poder e, ao mesmo tempo, tem as parcerias formalizadas. Os dados do *website* indicam que há constante troca de informações entre os parceiros e o compartilhamento de ferramentas tecnológicas, promovendo um conhecimento coletivo que gera negócios para todos e atende às expectativas dos clientes e viajantes.

Nas informações da OSR sobre os membros da região da América Latina figuram duas TMC associadas ABRACORP: a Costa Brava Turismo e a Maringá Turismo, sendo que estas duas TMC também divulgam, em seus portais na Internet, a parceria com a Radius.

Uniglobe Travel International (UNIGLOBE, S/Da)

Missão: “Liderar as mais confiáveis agências de viagens corporativas do mundo, garantindo um padrão de profissionalismo, qualidade e credibilidade perante seus clientes” (UNIGLOBE, S/Db).

Empresa franqueadora de TMC, com sede em Vancouver, Canadá, que iniciou suas atividades em 1981, é uma subsidiária do Charlwood Pacific Group que também é proprietária de vários outros negócios de turismo e de outros setores.

Conta com escritórios regionais e locais para dar suporte aos franqueados. Sua presença, no Brasil, está consolidada com escritório na cidade de São Paulo e páginas da Internet em português nas quais aborda questões específicas do mercado nacional e divulga lojas Uniglobe em 10 cidades brasileiras.

A comunicação institucional da página em português indica a Uniglobe como líder mundial em gestão de viagens corporativas de pequenas e médias empresas. Com presença em seis continentes, mais de 60 países, com mais de 700 agências franqueadas, somando um faturamento superior a US\$ 5 bilhões (UNIGLOBE, S/Db).

O serviços oferecidos aos franqueados são: atendimento emergencial aos clientes por telefone, negociação especial com fornecedores selecionados, disponibilização de manuais com metodologias de atendimento, treinamentos para transferência de *know-how* e de uso de tecnologia, constante orientação nas áreas comercial, financeira, vendas e administrativa, auxílio das franqueadas locais na recepção de turistas estrangeiros, acesso a salas *vip* em diversos aeroportos, comunicação gratuita em *roaming* em 90 países, programa para neutralizar o impacto da liberação de carbono, compartilhamento de clientes regionais e globais ligados às franqueadas e consultas sobre as possibilidades de compra em qualquer outra agência Uniglobe no mundo com preços vantajosos.

Com relação a TIC oferece o Uniglobe Online Booking Tool (UOBT) customizado para os clientes das franqueadas, com a possibilidade de escolha de uso entre os cinco OBT comercializados no Brasil: TMS, Reserve, WTS, Lemontech, Reserva Fácil.

Quadro 16 – Categorização da RCE Uniglobe

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede de parceria	O franqueador promete aumentar o valor do negócio dos franqueados em função de acordos globais com fornecedores
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática assimétrica	Franquia formalizada mas, como aborda a literatura, o franqueador tem significativas vantagens sobre os franqueados garantidas em contrato.
Aprendizagem e interação entre os membros	rede retrátil-reversível	Rede permite o compartilhamento de informações entre franqueados mas as informações do <i>website</i> não mencionam o propósito da rede de gerar benefícios para todos os envolvidos na viagem corporativa

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apontam para um franqueador que atua neste mercado há mais de 35 anos, acumulando conhecimentos e dividindo-os com os franqueados, visando aumentar o valor agregado de todos. Reforça-se que o modelo de franquia é formalizado por contrato e, usualmente, o franqueador exerce um poder de influência desigual sobre os franqueados impondo procedimentos e restrições de negociações fora da rede e gerando uma relação assimétrica de poder. O portal da Internet da Uniglobe esclarece as possibilidades de troca e interação entre os franqueados que viabilizam novos conhecimentos e aprendizados para beneficiar as partes envolvidas, mas não há menção sobre o propósito da franqueadora em gerar benefícios para fornecedores ou viajantes, limitando a intensidade a abrangência das relações de sua perenidade.

Apesar do *website* da OSR listar muitas agências brasileiras como franqueadas Uniglobe, apenas uma TMC ABRACORP, a BB Turismo divulga fazer parte deste grupo.

Virtuoso

Slogan: “Virtuoso conecta viajantes com os melhores consultores de viagens do mundo” ⁴³ (Virtuoso, S/Da).

Segundo a comunicação institucional, Virtuoso é uma rede que reúne as melhores agências de viagens de luxo do mundo, contando com mais de 15.200 consultores. Com um portfólio de quase 1.700 fornecedores parceiros, entre hotéis diferenciados, linhas de cruzeiro, operadores turísticos, etc. O Virtuoso tem quatro escritórios nos Estados Unidos da América (um em Fort Worth, dois em Seattle e um em New York) e tem por objetivo facilitar as conexões globais para planejamento e realização roteiros especiais para os viajantes (Virtuoso, S/Da).

Os membros Virtuosos se beneficiam com o plano marketing da rede, ferramentas de treinamento para seus consultores, eventos para firmar *networking*, tecnologia

⁴³ Virtuoso connects travellers to the world's best travel advisors

exclusiva de dados e de rastreamento (Virtuoso, S/Da), que pode ser entendida como inovação de gestão.

A OSR identifica, gerencia e desenvolve parcerias estratégicas com associações de turismo, empresas de mídia e estabelecimentos de varejo para oferecer serviços adequados aos membros Virtuoso. O portal da Internet destaca que, com isso, todos ganham (parceiros, consultores e viajantes) (Virtuoso, S/Db).

Quadro 17 – Categorização da RCE Virtuoso

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede de parceria	A foi constituída para intermediar contatos entre agências, consultores e prestadores de serviços selecionados para firmar parcerias.
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	Há formalização com membros (agências e seus consultores) e com os parceiros preferenciais selecionados entre os fornecedores de serviços de luxo pelo mundo. Todos são igualmente divulgados na rede
Aprendizagem e interação entre os membros	rede evolucionária	O trabalho da rede promove o compartilhamento de informações e gera competência coletiva que diferencia os agentes da rede no mercado com credibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar do Virtuoso não ser uma rede diretamente ligada ao turismo corporativo, constitui-se em uma RCE no segmento de turismo de luxo que pode estar relacionado com serviços prestados a altos executivos e em campanhas de incentivo. A rede tem a característica de promover o contato de intermediadores (agências) e fornecedores que se destacam para o público de luxo, garantindo que ambos trabalhem adequadamente e que ambos possuem diferenciais para figurar oficialmente como membro ou parceiro da rede. A visibilidade dada aos membros e aos parceiros no *website* Virtuoso é padronizada, sem distinção mostrando equilíbrio nas relações. A troca de informações e a construção de competência coletiva fica evidente em toda a comunicação institucional analisada.

Segundo a comunicação institucional da OSR, são 32 agências brasileiras membros do Virtuoso, dentre elas três TMC ABRACORP divulgam participar da rede Virtuoso, são elas: Rio Travel, Alatur JTB e Casablanca Turismo. O *link* de cada agência no *website* Virtuoso remete a um texto de divulgação sobre seus serviços e diferenciais, além de fotos internas e da fachada da agência (Virtuoso, S/Dc).

Após as descrições e categorização das 15 OSR, reuniu-se os dados principais no Quadro 18, para que fosse possível ter uma visão geral dos tipos de redes que se relacionam com TMC do Brasil e apresentar a falta de padronização dos dados que impediram a representação gráfica e o estudo morfológico de cada uma destas RCE.

A única RCE que se enquadra nos tipos, de cada categoria, que são mais adequados e propícios para beneficiar seus membros é a Virtuoso que não atua especificamente no setor de TMC, pois está voltado a apoiar relações comerciais ligadas ao segmento de turismo de luxo.

Existem cinco OSR que foram constituídas buscando envolvimento de empresas em posições variadas da cadeia produtiva do agenciamento de viagens, conduzindo relacionamento horizontais entre seus membros. São seis as OSR que tem formalização contratual, burocrática, com seus clientes e propiciam uma simetria de poder entre seus membros. Oito OSR foram categorizadas como evolucionárias porque incentivam a troca de informações e o trabalho cooperativo, entre seus membros, para consolidar uma competência competitiva que justifique o trabalho em rede, ou seja, como a literatura coloca, a rede tem que viabilizar negócios que não poderiam ser realizados individualmente pelas partes.

Com estas informações gestores de TMC podem avaliar as características principais de cada RCE e avaliar quais se aproxima de suas necessidades relacionadas à internacionalização dos negócios. Mas, a confirmação da assertividade desta categorização só é possível se forem feitas entrevistas com os gestores das TMC associadas ABRACORP para compreender como cada uma destas categorias e tipos se revelam na realidade, ou seja, a coerência desta categorização com a experiência que vivenciam com estes RCE internacionais.

Das 15 OSR pesquisadas, cinco não divulgam em seus *websites* o ano de fundação, duas afirmam que atuma há mais de 100 anos no mercado de viagens, quatro das OSR foram fundadas entre 41 e 25 atrás e quatro estão no mercado há menos de 20 anos.

Quadro 18: Características e Categorização das RCE Internacionais com Participação de TMC do Brasil

RCE Internacional	Categoria			TMC com vínculo	Fundação	País Sede	Localização dos Membros
	Motivação para a formação da rede	Formalização e simetria entre os membros	Aprendizagem e interação entre os membros				
American Express Global Business Travel	Multi-organizacional	Burocrática simétrica	Evolucionária	Flytour Global Business Travel	Há 100 anos	EUA	120 países
ATG - The All Star Travel Group	Multi-organizacional	Social assimétrica	Estacionária	Hostway	Há 25 anos	EUA	70 países
ATPI	Multi-organizacional	Burocrática assimétrica	Retrátil-reversível	Copastur	2002	UK	57 países
BCD Travel	Multi-organizacional	Burocrática simétrica	Evolucionária	Avipam / BCD Travel Brasil	1975	Países Baixos	110 países
CWT - Carlson Wagonlit Travel	Oportunística	Burocrática assimétrica	Evolucionária	Carlson Wagonlit Travel	1997	França	150 países
Egencia	Parceria	Social simétrica	Evolucionária	Tour House	NC	EUA	66 cidades
FCM Travel Solutions	Multi-organizacional	Burocrática simétrica	Retrátil-reversível	Kontik Franstur	2004	Austrália	90 países
GBTA - Global Business Travel Association	Parceria	Burocrática assimétrica	Evolucionária	BCD Travel Brasil / Carlson Wagonlit Travel / Hostway	2010	EUA	NC
GSM Travel Management	Multi-organizacional	Burocrática simétrica	Retrátil-reversível	Master / Tour House	NC	UK	NC
HRG Worldwide Network	Oportunística	Social assimétrica	Estacionária	Alatur	Há 170 anos	UK	120 países
JTB Travel - Japan Travel Bureau (JTB)	Multi-organizacional	Burocrática assimétrica	Estacionária	Alatur	NC	Japão	100 cidades / 36 países
Lufthansa City Center	Parceria	Burocrática assimétrica	Evolucionária	BK21	1991	Alemanha	90 países

Continuação do Quadro 18

RCE Internacional	Categoria			TMC com vínculo	Fundação	País Sede	Localização dos Membros
	Motivação para a formação da rede	Formalização e simetria entre os membros	Aprendizagem e interação entre os membros				
Radius Travel	Multi-organizacional	Burocrática simétrica	Evolucionária	Costa Brava / Maringá	NC	EUA	NC
Uniglobe Travel International	Parceria	Burocrática assimétrica	Retrátil-reversível	BB Turismo	1981	Canadá	60 países
Virtuoso	Parceria	Burocrática simétrica	Evolucionária	Alatur / Casablanca / Riotravel	NC	EUA	NC

NC- Nada consta

Legenda Quadro 18:

- Tipo mais compensador dentro da categoria
- Tipo neutro dentro da categoria
- Tipo menos compensador dentro da categoria
- Tipo prejudicial dentro da categoria

Fonte: elaborado pela autora

Com relação aos países que abrigam a sede destas OSR, os Estados Unidos se destacam, pois acolhem seis organizações, e também da América do Norte, o Canadá que abriga a sede de uma OSR. A Europa concentra seis sedes, sendo três no Reino Unido, uma na Alemanha, uma na França e uma nos Países Baixos. As outras duas OSR tem sede no Japão e na Austrália. Assim as organizações que gerenciam redes de cooperação empresarial no setor de viagens corporativas concentram-se, predominantemente, nos Estados Unidos e, com menor representatividade no Reino Unido.

Quanto à abrangência global destas redes, quatro OSR divulgam que estão presentes em mais de 100 países, cinco colocam que atuam entre 99 e 50 países, dois divulgam quantidade de cidades em que possuem membros e quatro não fornecem esta informação em seus portais na Internet.

Considera-se difícil identificar a RCE que pode gerar mais benefícios para o negócio das TMC brasileiras. Entretanto, com as análises há a possibilidade de cada TMC avaliar as próprias características para elencar as RCE que se aproximam de seus interesses e de seu perfil gerencial.

O segmento de agências de turismo brasileiras, por ser muito diversificado, pode não se identificar com as RCE que atuam exclusivamente no mercado corporativo. Entretanto, as categorias, os tipos e os temas elaborados na presente pesquisa, podem oferecer subsídios para que estas empresas, na grande maioria de pequeno porte, selecionem outras RCE que atuam em suas áreas específicas.

A Análise do mercado de viagens corporativas no mundo mostrou as especificidades do setor, a vasta possibilidade de aplicação de inovações, e a diversificada oferta de OSR no mundo. A fim de verificar a adequação da realidade do mundial ao panorama nacional, o próximo capítulo focalizará no mercado brasileiro.

3. Mercado das Travel Management Companies (TMC) no Brasil

3.1. A realidade das viagens corporativas no Brasil

A literatura científica sobre viagens corporativas e TMC publicada no Brasil se restringe a poucas obras entre livros, capítulos de livros, monografias de conclusão de curso e artigos. Acredita-se que a possibilidade de quantificar os trabalhos publicados sobre o tema, no Brasil, se deva a um fator principal. Foi a partir da última década do século XX que o mercado de agenciamento de viagens corporativas começou a enaltecer a importância da gestão dos recursos das viagens de negócios e a se diferenciar do simples e ultrapassado papel de intermediação de serviços turísticos (Wada, 2009). Por isso, as pesquisas sobre gestão de viagens corporativas e os serviços das TMC são recentes e com especificidades próprias dentro da área de pesquisa sobre turismo de negócios, esta sim, uma área de estudo pouco mais consolidada.

Em função do pouco tempo em que o segmento vem se consolidando no mercado, optou-se por comentar a revisão bibliográfica em ordem cronológica. Isso para possibilitar a compreensão da evolução do conhecimento científico sobre o tema e verificar se este processo acompanhou a sequência de acontecimentos ligados, direta e indiretamente, ao desenvolvimento gestão de viagens corporativas no Brasil.

Em 2005 Hilário Pelizzer publicou o livro “Turismo de Negócios: qualidade na gestão de viagens e empresas” título ligado ao tema geral que abarca viagens corporativas, trata-se, entretanto, de um manual simples que aborda questões operacionais de agências de turismo de forma geral, que não cita TMC ou a evolução do processo de negociação (empresas negociam tarifas diretamente com a cia. aéreas e outros fornecedores de serviços turísticos) e remuneração das TMC (que cobram taxa *fee* sobre seus serviços e tem menor comissionamento dos fornecedores).

No mesmo ano, Braga (2005) defende tese na Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP) que aborda características do viajante de negócios que visitam a cidade de São Paulo, no que diz respeito a tipos de

acomodação que usam, tempo de permanência, frequências às feiras comerciais e suas relações com os atrativos turísticos do município. Mas, o trabalho não trata, de agências corporativas ou da gestão dos gastos das viagens dos turistas de negócios pesquisados (BRAGA, 2005).

Em 2008 Fábio Steinberg produziu livro intitulado “Viagem de Negócios”, baseado em reportagens publicadas pela revista Viagem de Negócios, edição especial de Viagem & Turismo, da Editora Abril, definindo TMC como agências “especializadas em operacionalizar viagens, apoiar na elaboração de políticas, disponibilizar seu poder de negociação em nível global junto aos fornecedores.” (STEINBERG, 2008, p. 24).

Neste mesmo ano Braga e Murad Jr. (2008) publicaram um capítulo de livro que aborda as questões específicas sobre gestão de viagens corporativas, com o título “Mercado de Viagens Corporativas”, no qual são detalhadas as características deste segmento de mercado, expostos os motivos que levaram à mudança de nomenclatura das agências que atendem contas corporativas para *Travel Management Companies* (TMC) e desenhada a dinâmica do mercado (Figura 9), no qual empresas negociam diretamente com prestadores de serviços turísticos e precisam do apoio das TMC para dar suporte e intermediar os negócios.

Figura 9 – Dinâmica do Mercado Corporativo

Fonte: Braga & Murad Jr., 2008, p.250.

Analisando a Figura 9 pode-se dizer que as relações de “negociação” e “operação” deveriam ter fluxo nos dois sentidos para representar a real dinâmica do mercado de TMC e de gestão de viagens de negócios.

Estes dois autores também destacaram a importância de associações específicas do setor, como a Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas (ABGEV) e o Fórum das Agências de Viagens especializadas em Contas Correntes (FAVEEC) em âmbito nacional e a National Business Travel Association (NBTA) em âmbito internacional, como organizações que congregam expertises e regulamentam o mercado.

Em 2009 Elisabeht Wada publicou capítulo de livro onde explica o segmento de turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos, descrevendo a cronologia das associações do setor que funcionavam na época, detalhando as etapas e elementos que circundam as viagens de negócios e, também, explicando as funções das TMC. Observa-se mais uma pesquisadora, que se debruça sobre o tema, e escreve sobre as associações ligadas ao mercado de viagens corporativas. Pode-se supor que estas associações tenham tido papel fundamental no desenvolvimento e consolidação deste mercado. Além de constituírem-se em organizações que viabilizam a estruturação de redes de cooperação, como foi explicado na descrição das funções da associação internacional GBTA no item 2.1.

O livro de Viviânne Martins e Eduardo Murad Jr., publicado em 2010, que abordou as especificidades das viagens corporativas, os conhecimentos específicos que gestores de viagens deveriam reunir para exercer fundamental papel do setor e atribuições e atividades de competência das TMC. Esta obra foi escrita segundo a ótica de dois profissionais que atuavam no segmento e foi útil para aproximar a discussão do tema, que já ocupava relevante espaço no mercado de viagens, desde a década de 1990 (Wada, 2009), na academia e na pesquisa científica.

Ainda no ano de 2010 Luciane Lauda desenvolve trabalho de conclusão de curso (TCC) sobre as ações adotadas por TMC de Porto Alegre para se adequarem ao processo de desintermediação das viagens corporativas. Observa-se que outros dois TCC são resultantes de pesquisas feitas com TMC, tanto por Andrade (2011) quanto por Moreira (2014), que investigam a qualificação profissional de funcionários de TMC, atuantes na cidade do Rio de Janeiro. Ikeda (2015) estuda, em seu TCC, o uso

e a eficiência do Reserve, *online booking tool* (OBT), junto às TMC associadas ABRACORP. O interesse de alunos de graduação sobre TMC pode ser indicativo de que o tema começa a ser tratado em conteúdos de disciplinas ou, ainda, que a ampliação do número desse tipo de empresa e seus serviços especializados, vêm chamando a atenção de estudantes, ou seja, dos potenciais ingressantes neste mercado de trabalho.

As publicações de artigos sobre gestão de viagens corporativas, em periódicos científicos, se intensificam a partir de 2011, quando Mota e Maciel (2011) apresentam artigo sobre o mercado corporativo em Fortaleza pelo olhar das empresas-cliente que consomem serviços agências especializadas. Em 2014 Wada, Guize, Santos e Menezes difundem os resultados de um estudo de caso múltiplo com três associadas ABRACORP que elucidava o porquê de empresas-clientes buscarem TMC para viabilizar a mobilidade corporativa, ou seja, realização de deslocamentos necessários para operacionalizar o cotidiano das organizações.

Para concluir a revisão bibliográfica sobre viagens corporativas e TMC no Brasil destaca-se que, tanto Wada (2009) quanto Martins e Murad Jr. (2010), confirmam que as agências que atuam como TMC se aprimoraram para acompanhar as tendências de mercado e que, atualmente, demandam e oferecem serviços que rompem as fronteiras do Brasil e, por isso, devem estar aptas para atuar em um ambiente global. Ideias que vão ao encontro da necessidade de pesquisar redes de cooperação internacionais como alternativa para a internacionalização dos serviços das TMC nacionais.

Exatamente por se tratar de um setor que atua em um ambiente global as variações na economia mundial afetam diretamente o mercado de TMC. Ottone (2013) explica, que a crise econômica global, que se desencadeou entre 2008 e 2012, afetou a produtividade de empresas em todo o mundo e que a crise política e social crescente em diversos países da América Latina, desde 2012, vem interferindo diretamente na geração de negócios em países como o Brasil.

Entretanto, até 2014, o volume de vendas das associadas ABRACORP estava em ascensão, chegando a um total de vendas de mais de R\$ 14.900 bilhões em 2014 (Tabela 1), mas em 2015 há uma drástica diminuição do total de vendas (-23,27%). O gestor executivo da ABRACORP atribui esta diferença à saída de uma associada que

trabalhava como consolidadora de passagens aéreas. De fato, observa-se na Tabela 1 que foram os produtos de passagens aéreas que tiveram representativa redução perante as vendas de 2014. Mas os resultados de 2016, que já não são influenciados pela alternância de associados, têm uma retração de 6,49% em relação a 2015.

Tabela 1: Total das Vendas das Associados ABRACORP com Valores em Milhão de Reais (R\$ 1.000.000) entre os Anos de 2011 e 2016

Produto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passagens Aéreas Nacionais	4.347,44	4.924,28	5.382,68	6.580,35	4.311,66	4.052,43
Passagens Aéreas Internacionais	2.921,60	3.315,69	3.761,49	4.698,82	3.233,62	3.068,08
Hotéis Nacionais	1.681,56	2.019,40	2.444,13	2.237,31	2.236,81	1.955,38
Hotéis Internacionais	152,64	248,02	308,37	298,92	439,69	412,04
Locação de Carros Nacional	187,51	212,14	191,40	183,52	186,42	168,76
Locação de Carros Internacionais	-	-	23,30	27,44	37,28	36,64
Outros	894,36	821,14	932,17	907,94	1.013,09	1.021,08
Total de Vendas	10.185,10	11.540,66	13.043,53	14.934,30	11.458,57	10.714,41
Variação anual em %		3,31	13,02	14,50	- 23,27	- 6,49

Fonte: ABRACORP Estatística Resumo Geral dos anos de 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), órgão que calcula o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, índice que baseia análises macroeconômicas para mensurar a atividade econômica de um país, revelam que, de janeiro a setembro de 2016, o PIB brasileiro registrou queda de 4% em relação ao mesmo período 2015 e essa foi a maior baixa para o período desde 1996. Já no acumulado dos quatro trimestres encerrados no terceiro trimestre de 2016, a queda do PIB foi ainda pior, de 4,4% (ADVFN, S/D). Portanto, os resultados negativos das vendas das TMC ABRACORP superam, em muito, as recorrentes quedas do PIB do Brasil confirmando que o movimento de viagens corporativas se retrai, em patamares extremos, em períodos de crise econômica, social e política.

Diante da restrita quantidade de estudos sobre o tema entendeu-se ser importante reunir informações do mercado de viagens corporativas no Brasil para elaborar uma linha do tempo (*Time Line*), Figura 10, com dados que foram coletados em reportagens e informações da Internet ligadas ao mercado de TMC

e às viagens corporativas e nos sites das associadas ABRACORP. Esta figura permitiu compreender a evolução histórica dos fatos que movimentaram e dinamizaram este segmento.

Figura 10 – Linha do Tempo das Principais Ocorrências no Mercado de Agências Corporativas do Brasil

1997 – FAVECC (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais) ⁴⁴ agrega agências que atendem público corporativo que, na época, era chamado de clientes de contracorrente, em função da forma de pagamento faturado.
1998 – Criada a Rede ITM estrutura de rede que compartilha <i>know-how</i> e promove ações entre seus afiliados buscando melhores negociações e padronização de processos. Missão: Contribuir através da Central de Negócios com o fortalecimento da agência de viagens afiliada à ITM, promovendo a longevidade de seus negócios, difundindo técnicas para aprimoramento da gestão, sempre pautados pela excelência e a ética na prestação dos serviços. ⁴⁵
1997 – Maringá Turismo se associa à Radius Travel ⁴⁶
1998 – Tour House se associa à ITP (Internacional Travel Partners) ⁴⁷
2003 – Formalização da ABGEV (Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas), grupo de gestores de viagens de grandes corporações que abre espaço para que fornecedores se integrem à associação ⁴⁸ . Missão: Conectar o mercado de eventos e viagens corporativas na América Latina, com foco do cliente, compartilhando as melhores práticas e promovendo a capacitação e o desenvolvimento da indústria. ⁴⁹
2004 – Grupo de 8 agências FAVECC apoiam o aprimoramento da ferramenta Reserve ⁵⁰ utilizada pela Solid Corporate Travel para que esta funcione como uma On-line booking tools (OBT), então nasce a empresa ProReserve Serviços de Internet Ltda. ⁵¹
2005 – Surge a TMC Brasil (Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil) ⁵² e propõe premiação para os gestores de viagens corporativas ⁵³ .
2005 – Neste mesmo ano um grupo informal de 19 gestores de viagens sistematizam seus encontros para aprimorar práticas do mercado de viagens corporativas e as atividades dos gestores de viagens, o grupo se intitula TMG (Travel Manages Group) ⁵⁴ .
2006 – Alatur é a primeira TMC do Brasil a ter o selo Virtuoso
2007 – Flytour adquire a operação da American Express Business Travel Brasil ⁵⁵

⁴⁴ http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/agencias-de-viagens/membros-do-favecc-votam-pelo-fim-da-entidade_56438.html

⁴⁵ <http://itm.tur.br/a-rede.aspx>

⁴⁶ <http://www.maringaturismo.com.br/presenca-global/>

⁴⁷ <http://www.tourhouse.com/institucional/linha-do-tempo.aspx>

⁴⁸ <http://abgev.blogspot.com.br>

⁴⁹ <http://alagev.org/institucional/missao-valores-visao>

⁵⁰ <http://reserve.com.br/index.php/o-reserve/quem-somos>

⁵¹ IKEDA, L. 2015. p. 33

⁵² WADA, E. 2009. p. 214.

⁵³ http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantao-de-noticias/gestores-de-viagens-serao-premiados-pela-tmc_17638.html

⁵⁴ WADA, E. 2009. p. 2014.

⁵⁵ <https://www.flytour.com.br/eventos-e-incentivo/institucional-grupo-flytour>

2007 – Avipam vende 8% do seu capital para a BCD Holdings, tendo em contra partida a BCD Travel como sócio global e parceira para serviços no exterior⁵⁶.

2008 – FAVECC recomenda a incorporação da remuneração por *Fee* (Taxa de remuneração paga pelas empresas-clientes) para suas associadas⁵⁷.

2009 – FAVECC promove a primeira palestra de capacitação sobre *Fee*⁵⁸

2009 – Consultoria Deloitte Touche Tohmatsu planeja a estruturação da Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP)⁵⁹

2009 – Tour House se associa à GSM Partners (Global Specialists Market)⁶⁰

2010 – FAVECC (25 agências associadas) e TMC Brasil (06 agências associadas)⁶¹ se fundem para compor a ABRACORP, são 26 agências que compõe a ABRACORP inicialmente.

2010 – Alatur torna-se S/A – empresa de capital aberto.

2010 – OBT Lemontech se torna independente da Maringá Turismo, agência que desenvolveu a ferramenta.

2011 – O grupo Carlson Wagonlit Travel adquire a Net Tour Viagens e Turismo Ltda.

2012 – ABGEV firma parceria com a ACTE (Association of Corporate Travel Executives) e amplia sua ação para América Latina e altera sua razão social para ALAGEV (Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas)

2012 – A Global Business Travel Association anuncia o lançamento do GBTA Brasil que trabalhar em estreita colaboração com o GBTA América Latina e com foco na união dos gestores e compradores de viagens corporativas em nível global, com o objetivo de aprimorar o profissionalismo do setor, através do *benchmarking* em boas práticas⁶².

2012 – Fusão das consolidadoras Rextur e Advance e maior divulgação do OBT Reserva Fácil⁶³.

2013 – Alatur se une ao grupo Global JTB tornando-se Alatur JTB⁶⁴

2014 – Avipam recompra a parte da BCD Travel e instituiu uma *joint-venture* com a mesma tendo 50% do *share* desta empresa no Brasil.

2016 – OBT Reserve se amplia e evolui para RET 2.0

Fonte: Portal da Internet das Associadas ABRACORP e notícias publicadas em fontes eletrônicas indicadas nas notas de rodapé, consultadas entre 06 e 13 de janeiro de 2017.

⁵⁶ <http://www.avipam.com.br/time-line-2/>

⁵⁷ http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagens-corporativas/favecc-cobranca-de-fee-ja-e-realidade-do-segmento_35158.html

⁵⁸ http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/eventos/favecc-e-gol-explicam-importancia-do-fee-para-agentes_50992.html

⁵⁹ http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/agencias-de-viagens/membros-do-favecc-votam-pelo-fim-da-entidade_56438.html

⁶⁰ <http://www.tourhouse.com/institucional/linha-do-tempo.aspx>

⁶¹ http://www.pressclub.com.br/favecc/presskit/exibe_noticia_favecc.asp?id=12380

⁶² <http://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/global-business-travel-association-lanca-gbta-brasil/>

⁶³ <http://rexturadvance.com.br/>

⁶⁴ <https://www.alaturjtb.com/a-alatur-jtb>

Os acontecimentos levantados, de fato, revelam que trata-se de um setor em ebulição porque associações, empresas, fusões e relações comerciais se modificaram consideravelmente nos últimos 20 anos e, hoje, o mercado de TMC, no Brasil, está mais próximo dos parâmetros mundiais. Ou seja, arrisca-se dizer que hoje o mercado de viagens corporativas do Brasil é um segmento global, apoiado em TIC e ações inovadoras e, conseqüentemente, suas características devem ser expandidas ou adotadas por outras empresas de setores que envolvem viagens. Neste cenário, a ABRACORP tem papel central como ator que determina padrões de conduta neste mercado, conforme detalhado no item seguinte.

3.2. Caracterização da ABRACORP e suas associadas

Em 2010, foi fundada a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP), após a consultoria Deloitte Touche Tohmatsu montar seu plano estratégico e um código de conduta que estabelece boas práticas para as TMC do Brasil.

A união de duas associações do segmento: o Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC) e Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil (TMC Brasil), com o intuito de criar uma entidade forte, se concretiza e a ABRACORP inicia suas atividades com 26 associados, segundo dados obtidos diretamente com o gestor executivo da associação.

No portal da Internet, a missão da ABRACORP é a mesma que aparece no código de ética e conduta, publicado à época de sua fundação:

“Missão: ser referência na indústria de viagens corporativas, promovendo seu desenvolvimento.
Visão: Disseminar, junto aos associados, as melhores práticas de operação e relacionamento com os clientes e demais integrantes da indústria de viagens corporativas.
Valores: Ética. Responsabilidade. Comprometimento. Transparência. Inovação. Serviço. Qualidade. (ABRACORP, S/D)

Portanto, a ABRACORP é uma associação recente que, segundo seu gestor executivo, tem focado seus esforços em “se tornar referência na gestão de viagens corporativas” (ABRACORP, entrevista concedida dia 13 jan. 2017).

Os levantamentos sistemáticos de frequência bienal feitos nos portais das agências associadas ABRACORP, desde 2012, revelam uma constância de associados, conforme apresenta o Quadro 19, sendo que quatro empresas deixaram a associação nos últimos dois anos e outras oito a ela se integraram.

Em entrevista como o gestor executivo obteve-se a informação que das quatro que saíram, três deixaram de existir e uma, que trabalha como consolidadora de passagens aéreas, pediu seu desligamento por estar focada em segmento de negócio que não é o de viagens corporativas.

Quadro 19 – Evolução das Agências Associadas ABRACORP de 2010 à 2016

Agência 2010	Agência 2012	Agência 2014	Agência 2016
Aeroturismo	Aeroturismo	Aeroturismo	Aeroturismo
	Grupo Alatur	Grupo Alatur JTB	Alatur JTB
Avipam	Avipam	Avipam	Avipam Turis. e Tecnologia
BB Turismo	BB Turismo	BB Turismo	BB Turismo
			BCD Travel
Belvitur	Belvitur	Belvitur	Belvitur
			BK21 Lufthansa City Center
Carlson Wagonlit Travel	Carlson Wagonlit Travel	Carlson Wagonlit Travel	Carlson Wagonlit Travel
Casablanca Turismo	Casablanca Turismo	Casablanca Turismo	Casablanca Turismo
	Class Tour Pass. e Tur.	Class Tour Pass. e Tur.	
Copastur	Copastur	Copastur	Copastur
Costa Brava Turismo	Costa Brava Turismo	Costa Brava Turismo	Costa Brava Turismo
Eurexpress	Eurexpress	Eurexpress	
Flytour / American Express	Flytour / American Express	Flytour / American Express	Flytour American Express Business Travel
		Hostway Viagens	Hostway Travel
Jet Stream Turismo	Jet Stream Turismo	Jet Stream Turismo	Jet Stream Turismo
Kontik Franstur Viag. e Tur.	Kontik Franstur Viag. e Tur.	Kontik Franstur Viag. e Tur.	Kontik Franstur Viag. e Tur.
Luck Viagens	Luck Viagens	Luck Viagens	Luck Viagens
Magic Tour Viag. e Tur.	Magic Tour Viag. e Tur.	Magic Tour Viag. e Tur.	Magic Tour Viag. e Tur.
Maiorca Turismo	Maiorca Turismo	Maiorca Turismo	Maiorca Turismo
Maringa Turismo	Maringa Turismo	Maringa Turismo	Maringa Turismo
Master Turismo	Master Turismo	Master Turismo	Master Turismo
Pinheiro Viag. e Tur.	Pinheiro Viag. e Tur.	Pinheiro Viag. e Tur.	
	Primus Turismo Viagens	Primus Turismo Viagens	Primus Turismo Viagens
Promotional Travel	Promotional Travel	Promotional Travel	Promotional Travel
Rextur	Rextur	Rextur Advance	
Riotravel Turismo	Riotravel Turismo	Riotravel Turismo	Riotravel Turismo
Sobratur	Sobratur	Sobratur	Sobratur
Solid Corporate Travel	Solid Corporate Travel	Solid Corporate Travel	Solid Corporate Travel
	Tivoli Tur	Tivoli Tur	Tivoli Tur
Tour House	Tour House	Tour House	Tour House
	Tristar Turismo	Tristar Turismo	Tristar Turismo
Tunibra Travel	Tunibra Travel	Tunibra Travel	Tunibra Travel
Voe Tur	Voe Tur	Voe Tur	Voe Tur
Total 26	Total 31	Total 32	Total 30

Legenda: Agências que deixaram a ABRACORP
 Novas Agências Associadas ABRACORP
 Agências que se mantém ABRACORP
 Espaço vazio sem agência

Fonte: Dados do portal da Internet ABRACORP 2012, 2014 e 2016

Pesquisa na Internet, realizada dia 12 de janeiro de 2017, confirmou a informação do gestor executivo, pois verificou-se que tanto os portais quanto a página do Facebook, da Class Tour Passagens e Turismo, estão inativos. Também não há acesso ao *website* da Eurexpress Travel e o portal na Internet da Pinheiro Viagens e Turismo está desativado.

Já a Rextur fundada, em 1974, que se desvincula da ABRACORP em 2014, realizou fusão com a também consolidadora Advance Turismo dando origem, em

2012, à Agência RexturAdvance. Esta, que atualmente faz parte do grupo CVC, consolida mais de 60 companhias aéreas, tendo mais de 600 funcionários e 42 postos de atendimento (REXRURADVANCE, S/D). É a saída desta associada que interfere decisivamente nas estatísticas da ABRACORP porque as receitas da RexturAdvance eram exclusivamente provenientes de vendas de passagem aéreas e seu montante era de significativa importância sobre o valor total de receitas das associadas.

Nos últimos quatro anos, três novas agências se associaram à ABRACORP, são elas: Hostway Viagens, a BCD Travel e a BK21 Lufthansa City Center. Outras cinco agências (Alatur, Class Tour, Primus Turismo, Tivoli Tour, Tristar Turismo) figuram como associadas a partir do levantamento de 2012. Vale destacar que a Class Tour aparece como associada em 2012 e, em 2016, já está desvinculada, conforme comentado anteriormente.

Para entender a rigidez da ABRACORP para aceitar TMC em seu quadro de associadas transcreve-se os critérios estabelecidos no estatuto da entidade que definem a entrada ou não de novos associados:

Artigo 5º - Podem fazer parte dos quadros da Associação todas as pessoas jurídicas, de direito privado ou público, que atendam, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) possuam como atividades principais - em regime de conta comercial ou de gestão e operação de viagens corporativas e representando 80% (oitenta por cento) de seu negócio - a emissão de passagens aéreas, a reserva de hotéis e a locação de veículos para pessoas jurídicas de direito público ou privado, portanto, possuindo carteira direta de clientes corporativas (sic);
- b) tenham registro na Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), no Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR) e no International Air Transportation Association (IATA) e possuam CADASTUR;
- c) estejam em situação regular de crédito junto a fornecedores de transporte aéreo, hospedagem, locação de veículos e serviços afins;
- d) apresentem por escrito, duas referências positivas emitidas por, no mínimo, duas transportadoras aéreas filiadas a IATA, duas redes hoteleiras e duas redes locadoras de veículos que atuem no território nacional;
- e) apresentem apenas um CNPJ para enquadramento como associado junto à ABRACORP, nos casos em que se tratar de Grupo Econômico;

f) apresentem e comprovem faturamento mínimo de R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais) por ano, o qual será reajustado anualmente conforme o índice do IGPM acumulado de 12 em 12 meses;

g) apresentem ferramentas mínimas de qualidade e tecnologia, dentre os quais e mínimos exigidos, sistemas de business intelligence, gestão e self-booking;

h) apresentem quadro de colaboradores com no mínimo 60 (sessenta) funcionários em regime CLT.

Parágrafo Primeiro: As alíneas 'f', 'g' e 'h' do artigo acima, aplicam-se somente a associados a serem admitidos a partir de 01 de Setembro de 2013. (ABRACORP, 30 out. 2014)

Segundo o gestor executivo, a exigência de vínculo à outras associações e ao cadastro no Ministério do Turismo são critérios que indicam credibilidade e idoneidade das agências, principalmente o da IATA, órgão internacional que é bastante rigoroso na análise para aceite de agências como suas associadas. Além disso ele destaca que a ABRACORP incentiva o fortalecimento do associativismo no setor de turismo brasileiro.

O entrevistado alerta que os três últimos itens das exigências para aceitar novos associados são recentes, alteração feita em 2014, e não valem para as agências que já são associadas, apenas para as que querem entrar. Ressalta que a empresa postulante a se associar precisa ser indicada por, no mínimo, duas das atuais associadas ABRACORP para, então, apresentar a documentação e solicitar seu vínculo. Aponta, ainda, que, em 2017, serão implantadas novas diretrizes.

A gestão da ABRACORP é feita por um Conselho Administrativo que, na gestão atuante em 2016, estava composto por gestores das seguintes TMC associadas:

- Presidente – da Costa Brava
- Vice-Presidente – da Tour House
- Conselheiro – da Carlson Wagonlit
- Conselheiro – da Hostway
- Conselheiro – da Kontik
- Conselheiro – da Solid
- Conselheiro – da BK21 Lufthansa City Center

O Conselho Administrativo é apoiado pelos trabalhos desenvolvidos pelo Conselho Consultivo formado por dois representantes de TMC associada, uma da Copastur e outro da Jet Stream e do Conselho Fiscal composto por representantes da

Aeroturismo, da Avipam, da Maiorca e da BBTUR. Depende, também, de ações do Conselho de Ética e Conduta formado por três componentes das TMC: Jet Stream, Magictour, Tristar e um suplente da Promotional.

Além destes órgãos estatutários, há, na ABRACORP, um gestor executivo, trabalhando diária e exclusivamente, para a associação. Este gestor conta com uma assistente e uma secretária para cumprir as tarefas do dia a dia da associação.

Conhecendo as características de formação, gestão, a missão e os valores da ABRACORP, é possível dizer que trata-se de uma organização de suporte de rede (OSR) porque ela é composta por um grupo de TMC e tem o propósito defender interesses comuns e promover debates e ações conjuntas. A análise de suas características permite indicar (Quadro 20) a seguinte categorização da ABRACORP como rede de cooperação empresarial (RCE).

Quadro 20 – Categorização da RCE ABRACORP

Categoria	Tipo	Características
Motivação para a formação da rede	rede multi-organizacional	Grupo formado para dar suporte à atuação de agências TMC, no Brasil
Formalização e simetria entre os membros	rede burocrática simétrica	Todos os associados tem sua participação formalizada e igualdade de voz e participação
Aprendizagem e interação entre os membros	rede retrátil-reversível	A associação é dinâmica e incorpora novos conhecimentos e interação entre os associados mas ainda tem pouco trânsito junto a atores externos

Fonte: Elaborado pela autora

A ABRACORP, portanto, sustenta uma rede multi-organizacional formada por 30 agências brasileiras, que têm sua filiação controlada e formalizada, caracterizada por ser uma rede burocrática, que permite a todos os membros igualdade de participação, destacando-se como rede simétrica e que viabiliza a troca de informações e criação de conhecimentos entre os associadas, mas ainda tem pouco capacidade de parcerias e captação de conhecimentos provenientes de atores externos à rede.

Após a categorização da ABRACORP como RCE, foi feita a representação gráfica (Figura 11) da rede de TMC membro da ABRACORP, considerando informações colhidas nos seus portais da Internet sobre as associações a que pertencem. Esperava-se que a ABRACORP figurasse no *website* de todas suas associadas,

assim como ABAV, Sindetur, IATA e CADASTUR, que são órgãos de associação obrigatória para as TMC ABRACORP, entretanto isso nem sempre acontece.

A Figura 11 revela a centralidade da ABRACORP na rede das associadas como nó que tem maior número de ligações. Ao todo são 19 TMC, 63,3% das associadas, que divulgam o logotipo da associação apontando seu vínculo com esta; nove TMC aparecem como atores isolados, sem conectividade com associações; e duas TMC citam outras associações mas não a ABRACORP.

O cálculo da centralidade da ABRACORP na rede se dá pela fórmula:

$$C = \frac{L(a)}{N-I} = \frac{19}{51-9} = 0,45$$

Onde: C é a centralidade; L(a) é a quantidade de ligações ao ponto ABRACORP; N é o número total de nós da rede; I a quantidade de nós isolados.

Assim a centralidade da ABRACORP nesta rede de associações divulgadas nos *websites* da TMC é de 0,45, considerada como uma centralidade mediana.

As outras associações, que se destacam pela quantidade de ligações são, a IATA, apontada por 18 associadas e centralidade de 0,42 e a ABAV com divulgação nos portais da Internet de 17 TMC com centralidade de 0,40, confirmando que estas associações também têm centralidade mediana apesar de índices um pouco inferiores.

Portanto, conclui-se que a rede de associações das TMC, em 2016, tem característica de fragmentação da centralidade, mas como a ABAV e a IATA tem funções complementaras e não concorrentes à função da ABRACORP, é possível considerar que trata-se de uma rede com densidade dispersa em três principais nós.

A representatividade das outras associações é pequena neste diagrama. O Sindetur é mencionado em apenas quatro *websites* da associadas (13,3%). O CADASTUR apontado em três *websites* (10%), mas o Ministério do Turismo (MTur) e Embratur contam em 12 portais de TMC (40%) e tal dado é relevantes porque estes são órgãos ligados ao CADASTUR. Deve-se, no entanto, alertar que muitos portais ainda veiculam o antigo logotipo da Embratur, que já não tem mas função reguladora, tarefa que agora é atribuída exclusivamente ao MTur. Para estes quatro elementos da rede, que têm

poucas ligações, não vale a pena realizar o cálculo de centralidade, pois é visualmente comprovado que estas têm representação pouco expressiva nessa rede.

As nove TMC associadas, que não relacionam nenhuma entidade parceira ou associação de vínculo e, portanto, não possuem conectividade na rede, são: Aeroturismo, Alatur JTB, BB Turismo, BCD Travel, Carlson Wagonlit Travel, Flytour American Express Business Travel, Tivoli Tur, Tristar Turismo, Tunibra Travel. Este fato pode ser atribuído à uma decisão mercadológica onde estas TMC não percebem necessidade ou valor agregado ao seu negócio, mencionar as associações que são filiadas em sua comunicação institucional.

As duas TMC que citam outras associações mas não mencionam a ABRACORP são a Copastur e Luck Turismo.

As demais associações ou organizações citadas nos *websites* das TMC ABRACORP têm características diversificadas e não se constituem em nós significativos pois, como dito anteriormente, têm baixo índice de centralidade. No geral, estão ligadas a uma ou duas TMC. Nenhuma destas variadas organizações citadas pelas associadas têm ligação direta com a ABRACORP, o que reforça a característica de multi-organizações de TMC da RCE sustentada pela ABRACORP porque não há atuação junto a empresas que estão em outro estágio da cadeia produtiva.

A Figura 11 revela que, além da falta de ligação entre as diversas associações veiculadas nos portais das TMC e a ABRACORP, há uma dispersão nas áreas de atuação e características destas organizações. Seis delas estão ligadas ao setor de agenciamento de viagens; quatro ao setor de eventos; uma de acreditação que é a o selo ISO; duas são fornecedoras de serviços; uma é um órgão regulador federal, a ANAC; e uma é uma câmara de comercio da Alemanha.

Figura 11 – Rede Parceiros Mencionados no Portais da Internet das Associadas ABRACORP em 2016

Na sequência, considera-se importante contextualizar as associadas ABRACORP em função do local de sede e do porte das empresas das atuais 30 associadas, conforme consta no Quadro 21. Do total de 30 agências, 18 têm sede no estado de São Paulo (60%), sendo que destas apenas duas localizam-se em cidades diferentes da capital paulista. Quatro estão em Belo Horizonte (13,33%), três estão na cidade do Rio de Janeiro (10,0%), sendo que a Avipam Turismo e Tecnologia, originalmente carioca transferiu sua sede para São Paulo em 2016. Duas estão sediadas em Brasília (6,67%) e, na região Nordeste estão três agências sendo uma em Fortaleza (3,33%), outra em Recife (3,33%) e outra em Maceió (3,33%).

Estes dados confirmam a importância da região Sudeste do Brasil para o mercado de viagens corporativas concentrando 83,33% das TMC pesquisadas, com destaque para a cidade de São Paulo. Ou, também pode ser um indicativo de que a ABRACORP tem pouca representatividade junto às TMC das outras regiões do Brasil.

A ABRACORP classifica suas associadas entre agências de pequeno, médio e grande portes, mas a associação não disponibilizou a lista com estas informações para esta pesquisa. Em entrevista realizada, no dia 17 de janeiro de 2017, o gestor executivo da associação estimou que 35% sejam de agências de grande porte, 30% de médio e 35% de pequeno porte. Com base nesse parâmetro, dado pelo gestor, fez-se uma projeção do porte das associadas, considerando os dados disponíveis nos *websites* e a categorização das RCE com quem mantem vínculo. Assim, estabeleceu-se o porte de cada TMC associada. Observam-se os seguintes limites:

- TMC de Grande Porte, incluem-se as TMC Globais que fazem parte de grupos multinacionais e as que participam de RCE com consolidada atuação mundial, somando 10 agências (33,3%).
- TMC de Médio Porte, são as agências que revelam indicativos em seus portais de que as aproximam de empresas de porte medianos e algumas têm parcerias internacionais que otimizam seus negócios, somando 9 agências (30,0%)
- TMC de Pequeno Porte, associadas que dão poucas informações em seu portal na Internet, não fazem parte de RCE ou fazem parte de RCE pouco expressivas no mercado mundial, são 11 empresas (36,7%).

Quadro 21 – Localização das Sedes e Porte das Associadas ABRACORP 2016

Cidades Sede e Unidade de Federação	Empresa	%
São Paulo – SP	Alatur JTB	60,0
	Avipam Turismo e Tecnologia (RIO)	
	BCD Travel	
	CWT Carlson Wagonlit Travel	
	Copastur	
	Flytour American Express	
	Hostway	
	Jet Stream	
	Kontik Franstur Viagens e turismo	
	Maiorca	
	Maringa Turismo	
	Sobratour	
	Tivoli tur	
	Tour House	
	Tristar Turismo	
	Tunibra	
Campinas – SP	Costa Brava	
São José dos Campos - SP	Magictour	
Belo Horizonte – MG	Belvitur	13,4
	BK 21 Lufthansa City Center	
	Master Turismo	
	Primus Turismo	
Rio de Janeiro – RJ	Promotional Travel	10,0
	Rio Travel	
	Solid Corporate Travel	
Brasília – DF	Voetur	6,7
	BB Turismo (BSB)	
Fortaleza – CE	Casablanca Turismo	3,3
Recife – PE	Luck Viagens	3,3
Maceió – AL	Aeroturismo	3,3
Total	30	100

Legenda: TMC Grande Porte – 10 empresas = 33,3%
 TMC Médio Porte – 9 empresas = 30,0%
 TMC Pequeno Porte – 11 empresas = 36,7%

Fonte: Dados dos portais da Internet das Associadas ABRACORP 2016.

Com base na divisão das TMC em função de seus portes, constatou-se que das 10 agências de grande porte, cinco aparecem com isoladas na rede de associações de 2016 (Figura 11), e, realmente, o fato de não citarem as associações pode estar relacionado à imagem que estas empresas têm no mercado, não necessitando, portanto, da ABRACORP para gerar valor ao seu negócio; ou, ainda, por se tratarem de portais da Internet direcionados para um público global, para o qual as relações locais não são importantes.

No entanto, uma TMC de porte médio, com sede em Maceió, e que também trabalha com viagens de lazer, não citou associações de vínculo e três agências de pequeno porte também não o fizeram. Neste caso, acredita-se que seja uma falha da comunicação institucional destas organizações que não se preocuparam em vincular seus pequenos negócios a associações que dão credibilidade às suas associadas perante o público de viagens corporativas.

Outra análise importante sobre o porte das TMC é constatar que a ABRACORP abriga agências de diferentes portes permitindo a democratização das tomadas de decisão, pois todos os associados têm participação igualitária nas reuniões decisórias e na participação nos conselhos de gestão da associação.

Também é mister separar as TMC em função de seu porte para avaliar se há maior relação de parcerias de médias e pequenas agências com as RCE globais, como estratégia para competir com as agências de grande porte com características multinacionais, como a revisão teoria apontou. Por isso, no item seguinte as análises sobre a evolução das relações comerciais das associadas ABRACORP levarão em consideração o porte das TMC.

3.3. Evolução das relações comerciais das associadas ABRACORP

As colocações sobre a evolução das relações comerciais das TMC associadas da ABRACORP basearam-se na análise morfológica de redes, desenhadas a partir das informações nos *websites* das associadas, ou seja, nos conteúdos da comunicação organizacional digital, que foram colhidos, sistematicamente, nos anos de 2012, 2014 e 2016, sobre as relações comerciais que estas empresas estabeleciam. O nós do diagrama são as organizações citadas nos sites de cada TMC e as linhas de ligações identificam quais são as empresas que se relacionam. As linhas são não-direcionais porque há uma troca entre os dois nós, em sentido duplo e igualitário.

A coleta de dados permitiu listar todas as empresas que eram citadas ou comentadas nos *websites* institucionais, à época de cada consulta. Estas empresas foram chamadas de parceiras comerciais porque tinham destaque na comunicação organizacional digital das TMC. Acredita-se que isso se deva ao fato de serem organizações que complementam ou otimizam seus negócios.

Estes parceiros comerciais foram categorizados em função dos negócios que realizam, informação que foi obtida nos *websites* institucionais das empresas listadas, resultando na seguinte divisão: fornecedores de serviços, fornecedores de tecnologia da informação e comunicação (TIC), *online booking tools*, organizadoras de eventos, redes globais de agências / OSR, redes nacionais de agências. Nos diagramas das redes também há a diferenciação das TMC que divulgavam relações com parceiros comerciais e as que não mantinham conexões e se colocavam como isoladas, sem a identificação de parceiros comerciais em sua comunicação organizacional.

O diagrama da Figura 12 mostra a rede de relações, ou ligações, estabelecidas entre as 31 agências associadas ABRACORP em 2012 e seus 24 parceiros comerciais. A Figura 13 constitui-se no diagrama das ligações estabelecidas em 2014 entre as 32 TMC associadas e as 33 organizações parceiras. E a Figura 14 desenha a rede de 2016 com 30 agências ABRACORP e seus 78 parceiros comerciais. Estes dados básicos já indicam que há progressiva ampliação na quantidade de parceiros comerciais no decorrer dos anos, confirmando que houve

uma evolução na quantidade de relações comerciais. Mas outras análises mais detalhadas serão feitas para cada diagrama das redes.

A principal função da análise comparativa, entre os anos pesquisados, é avaliar quais os tipos de relações comerciais que, nos últimos quatro anos, tiveram aumento, e se houve manutenção das relações com as RCE analisadas no item 2.3 dessa tese. Portanto, as análises consideram as ligações existentes entre os nós das redes para cálculo da densidade em cada ano estudado, bem como da centralidade e a discussão sobre a conectividade e a fragmentação das redes.

Outra tendência que o referencial teórico coloca é a necessidade de investimentos em TIC para garantir a permanência das agências de turismo e TMC no competitivo mercado global de viagens. Por isso, as análises dos diagramas também se referem aos fornecedores de TIC e de OBT do mercado brasileiro.

O cálculo da densidade da rede de 2012 (Figura 12), permite verificar que a intensidade de ligações entre os nós é de 0,029.

$$D_{2012} = \frac{43}{55(55-1)/2} = 43/1.485 = 0,029$$

Ou seja, para um índice que pode variar de 0 a 1, a densidade da rede de 2012 é bastante baixa, aproximando-se de zero. Em 2012, portanto, o mercado de TMC ainda constituía-se em uma rede pouco densa e, conseqüentemente, com pouca dinâmica relacional.

A primeira explicação para a baixa densidade da rede é que as TMC associadas ABRACORP em 2012 não mantinham parcerias entre si, e vale dizer que em nenhum dos *websites* consultados, nos três anos de levantamentos, foram detectadas, ligações comerciais entre as associadas ABRACORP. Sendo a ABRACORP uma potencial organização que venha potencializar relações comerciais entre as TMC associadas e motivar ações cooperativas. Neste sentido, cabe à ABRACORP, que se propõe ser referência na gestão de viagens corporativas, montar projetos e propor acordos para aproximar suas associadas entre si.

Figura 12 – Rede de Relações Comerciais das Associadas ABRACORP em 2012

Outro fator, que pode influenciar a densidade das redes desenhadas, é que as empresas parceiras listadas não foram consultadas para avaliar se estas mantinham relações comerciais com os outros atores que compunham a rede, além de suas ligações com as TMC. Mas, como o foco deste trabalho é compreender a rede de relações comerciais das TMC com base em sua comunicação organizacional veiculada pela Internet, a conclusão principal é que as TMC mantêm poucos parceiros comerciais e não se relacionam com outras TMC do Brasil.

No diagrama da rede de 2012 há uma visível centralidade no OBT Reserve, que se apresenta como significativo nó, reunindo 14 das 31 TMC associadas, excluindo-se cinco TMC isoladas, sem participação efetiva na rede. Assim, o valor da centralidade do Reserve em 2012 era de 0,28, resultante da equação $14/(55-5)$, é um valor significativo, em uma rede em que a maioria dos nós tem entre zero e quatro ligações, reforçando a característica de grande fragmentação. Outros cinco OBT aparecem no diagrama sendo que quatro, TMS-ArgoIT, GOVER, COL e Viaje estão ligados, apenas a uma TMC e o Reserva Fácil, a duas TMC.

Com esta informação é possível mostrar que este OBT, ferramenta de TIC, tem significativa influencia no mercado de TMC do Brasil, em que 45% das associadas dependem deste fornecedor, reforçando a importância de investimentos em TIC ou a participação em RCE para ampliar as alternativas para otimização dos negócios das TMC brasileiras. Outra reflexão que pode ser feita é que se o Reserve desenvolver uma ferramenta de gestão inovadora e diferenciada no mercado, muitas TMC poderão ser beneficiadas porque já trabalham com este fornecedor.

A falta de conectividade da rede se revela com as cinco TMC isoladas, que em 2012 eram: Belvitur, de médio porte, com sede em Belo Horizonte; Pinheiro Viagens e Turismo, que deixa de existir em 2016; Primus Turismo e Viagens, de pequeno porte, atuando em Belo Horizonte; Tristar Turismo, de pequeno porte, atuando principalmente com eventos corporativos com sede em São Paulo; e Voe Tur de Brasília, integrante de um grupo empresarial que também trabalha no setor de transporte e logística.

Em 2012 nove RCE internacionais foram mencionadas nos *websites* de TMC, destacando o porte e o tipo de relação de negócios que mantém:

- American Express com a Flytour American Express, TMC de grande porte, relação de agência global e sua representante no Brasil;
- BCD com a Avipam, TMC de grande porte, relação na forma de joint venture;
- CWT com a Carlson Wagonlit, TMC de grande porte, relação de agência global e sua representante no Brasil;
- GSM com ligação com a Tour House, TMC de grande porte, relação de rede com uma agência membro;
- HRG com a Alatur, TMC de grande porte, relação de rede com uma agência membro;
- ITP com a Class Tour, extinta em 2016, relação de rede com uma agência membro;
- Radius com a Maringá Turismo, TMC de grande porte, relação de rede com uma agência membro;
- Uniglobe com a Jet Stream, TMC de pequeno porte e com a BB Turismo, TMC de grande porte, relação de rede com duas franqueadas;
- Virtuoso com a Class Tour, extinta e com a Alatur, TMC de grande porte, relação de rede com duas agência membro.

Relevante constatar que, em 2012, das nove TMC que mantinham vínculo com RCE internacionais apenas duas não eram de grande porte. Tal fato indica que a inserção em redes de cooperação de abrangência internacional se consolidava porque a TMC brasileira fazia parte da rede multinacional de agências, como a American Express e a Carlson Wagonlit, ou eram empresas com grande representatividade no mercado nacional que atraíam a atenção de redes internacionais de agências como a BCD, GSM, HRG, ITP, Radius e Virtuoso, ou ainda de rede internacional de franquias como a Uniglobe que aceita, até hoje, agências de qualquer porte.

Figura 13 – Rede de Relações Comerciais das Associadas ABRACORP em 2014

Na figura 13, a rede desenhada, com os dados colhidos em 2014, tem morfologia parecida com a rede de 2012. Entretanto o cálculo mostra que é uma rede com densidade um pouco menor do que a anterior.

$$D_{2014} = \frac{52}{65 (65-1) / 2} = 52/2.080 = 0,025$$

Isso porque há um aumento de dez atores na rede, mas o acréscimo de apenas nove ligações. Em 2014 o OBT Reserve continua se destacando como nó que concentra ligações. Sua centralidade é um pouco inferior ao seu índice de 2012, porque o Reserve é citado no portal da Internet de 13 associadas. Cai para dois o número de TMC que não mencionam parcerias em seus *websites*, que são isoladas. Assim o cálculo da centralidade é: $13/(65-2)$, resultando em um índice de 0,21.

Assim como em 2012 outros cinco OBT aparecem na rede relacionados à uma única TMC, são eles: Viaje, Reserva Fácil, COL e GOVER e o TMS-ArgoIT passa a ter ligação com duas associadas ABRACORP. Com esta informação confirma-se que a relevância do OBT Reserve se mantém no mercado de TMC nacionais.

A fragmentação da rede de 2014 também é evidente porque muitas das ligações estão compreendidas entre zero e quatro. Em contrapartida, a conectividade da rede é maior porque apenas duas TMC aparecem isoladas. São agências que já figuravam como isoladas em 2012: a Pinheiro Turismo, que fechou em 2016 e a Voetur que além de TMC, também atua no setor de transportes e logística.

Em 2014, eleva-se para 13 o número de RCE citadas nos *websites* das TMC ABRACORP. As nove relações de 2012 foram mantidas e são incluídas em 2014 as seguintes RCE:

- ATPI com a Copastur, TMC de médio porte, relação de rede com uma agência membro;
- Egencia com a Tour House, TMC de grande porte, relação de rede com uma agência membro;
- FMC com a Kontik Franstur, TMC de grande porte, relação de rede com uma agência membro;

- JTB com o Grupo Alatur, TMC de grande porte, relação de agência global e sua representante no Brasil.

Constata-se que, em 2014, a maior quantidade de relações firmadas com RCE internacionais se dá através de TMC de grande porte, repetindo o que ocorreu em 2012.

Figura 14 – a Rede de Relações Comerciais das Associadas ABRACORP em 2016

Fonte: Elaborado pela autora

As características morfológicas da rede de 2016 (Figura 14) são muito diferentes das representadas nos diagramas de 2012 e 2014.

Apesar da densidade ser ainda mais baixa que nos anos anteriores, a rede de 2016 tem mais atores, que sobem para 108, um aumento de 43 organizações em relação ao ano de 2014 e mais ligações que se ampliam para 110, com acréscimo de 58 ligações em dois anos.

$$D_{2016} = \frac{110}{108 (108-1) / 2} = 110/5.778 = 0,019$$

A pouca conexão entre as TMC se repete em todos os anos de análise, como dito anteriormente. A inclusão de significativo número de novos parceiros, que são mais nós na rede, contribuem para esta baixa densidade, embora o número de ligações seja maior, o que se comprovado visualmente.

Entretanto, no diagrama de 2016 não há destaque para nós com centralidade evidente. Por isso calculou-se a centralidade de outros dois OBT além do Reserve porque eles reúnem significativo número de ligações:

- O Reserve é mencionado no *website* de 13 TMC, mesma quantidade de ligações do ano de 2014. Sua centralidade, em 2016, foi de $13/(108-1) = 0,121$, e, apesar de continuar baixa, ainda é o nó da rede com maior centralidade;
- O TMS-ArgoIT amplia o número de relações com TMC, de duas para seis, chegando a uma centralidade de $6/(108-1) = 0,056$;
- E, Lemontech aparece, em 2016, pela primeira vez nas redes de TMC, sendo citado por 3 associadas ABRACORP, com uma centralidade de $3/(108-1) = 0,028$. Cabe explicar que o OBT Lemontech é a versão evoluída do OBT Viaje que foi desenvolvido pela Maringá Turismo, e passa a ser comercializado no mercado brasileiro a partir de 2010.

A fragmentação da rede de 2016 existe porque, como dito, são muitos atores com poucas ligações, e estas, muitas vezes, são ligações únicas entre atores. A considerável diferença entre os diagramas de 2012 e 2014 com o de 2016 pode ser explicada por um maior cuidado da comunicação organizacional, veiculada em *websites*, em divulgar parceiros e mostrar que as TMC tem parceiros e fazem partes de grupos internacionais de TMC.

A Belvitur, foi a única TMC ABRACORP, que no ano de 2016, não mencionou qualquer ligação comercial. Esta é uma agência de porte médio, que atua no mercado mineiro, com mais de cinco lojas espalhadas no estado, cuja atuação na operação de pacotes de lazer é muito significativa.

Com relação às RCE, há o acréscimo de três novas organizações, chegando ao total de 15, que foram analisadas no item 2.2 dessa tese. As três novas RCE, conforme os critérios já expostos foram:

- ATG com a Hostway, TMC de médio porte, relação de rede com uma agência membro;
- GBTA com a BCD Travel e Carlson Wagonlit, ambas TMC de grande porte, e a Hostway, TMC de médio porte, relação de rede associativa com três agência membro;
- Lufthansa City Center que surge com a entrada da nova associada BK21, TMC de grande porte, relação de rede com uma franqueada.

Outras mudanças entre as TMC brasileiras e as RCE internacionais também acontecem em 2016:

- BCD Travel amplia sua relação, que antes se dava apenas com a Avipam, para uma agência própria a BCD Travel Brasil, ambas consideradas TMC de grande porte, relação de rede com uma agência membro e uma filial;
- GSM amplia sua atuação para a Master Turismo, TMC de médio porte, além da Tour House, TMC de grande porte, relação de rede com duas agências membro;
- Radius amplia sua relação, além da Maringá Turismo, de grande porte, a Costa Brava Turismo também se integra à rede, TMC de médio porte, relação de rede com duas agências membro;
- Uniglobe, que não tem mais parceria com a Jet Stream, ficando apenas vinculada à BB Turismo, relação de rede com uma franqueada.
- Virtuoso amplia sua relação com mais duas TMC, a Casablanca e a Rio Travel, além da Alatur que divulga seu vínculo, desde 2012.

As análises morfológicas das redes das TMC, nos anos 2012, 2014 e 2016, revelam que houve uma ampliação no número de empresas que são citadas nos

portais da Internet das associadas ABRACORP, os nós. Também aumentou a quantidade de ligações mas, a densidade da rede diminuiu. O OBT Reserve perdeu centralidade na rede e, em contra partida, o OBT TMS-ArgoIT aumentou sua centralidade. Para facilitar a compreensão quantitativa das mudanças que ocorrerem no decorrer do últimos quatro anos, optou-se por montar a Tabela 2 com os dados consolidados.

Tabela 2 – Dados Consolidados da Análise Morfológica das Redes de TMC de 2012, 2014 e 2016

Elementos de Análise Morfológica	Rede 2012	Rede 2014	Rede 2016	Variação 2012-2016
Números de Nós	55	65	108	53
Nós Isolados	5	2	1	-4
Ligações	43	52	110	67
Densidade	0,029	0,025	0,019	-0,010
Centralidade do Reserve	0,280	0,206	0,122	-0,160
Centralidade do TMS-ArgoIT	0,020	0,032	0,056	0,036

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 22 evidencia a predominância de TMC de grande porte nas relações com as RCE internacionais, situação que se repete nos três anos estudados, indicando que as TMC de médio e pequeno porte do Brasil não se apoiam em redes de cooperação para otimização dos negócios. Presume-se que as TMC menores atuam em um mercado local ou nacional e, portanto, não tem necessidade de buscar parceiros internacionais.

No ano de 2012 eram oito ligações de TMC de grande porte com RCE internacionais, sendo que a Alatur se relacionava com duas RCE distintas. A Jet Stream, de pequeno porte, mantinha parceira com uma RTA.

Em 2014 havia onze ligações de TMC de grande porte com RCE, e a Alatur ampliou suas relações para três vínculos e a Tour House para dois com RCE diferentes. A Copastur, de médio porte, iniciou uma ligação e a Jet Stream de pequeno porte manteve seu vínculo com a franquia Uniglobe.

Quadro 22 – Evolução dos Vínculos das TMC com as RCE Internacionais por Porte (2012, 2014 e 2016)

RCE Internacional	TMC com vínculo 2012	TMC com vínculo 2014	TMC com vínculo 2016	Porte
American Express G. B. Travel	Flytour Global Business Travel	Flytour Global Business Travel	Flytour Global Business Travel	Grande
ATG - The All Star Travel Group			Hostway	Médio
ATPI		Copastur	Copastur	Médio
BCD Travel			BCD Travel Brasil	Grande
	Avipam	Avipam	Avipam	Grande
CWT - Carlson Wagonlit Travel	Carlson Wagonlit Travel	Carlson Wagonlit Travel	Carlson Wagonlit Travel	Grande
Egencia		Tour House	Tour House	Grande
FCM Travel Solutions		Kontik Franstur	Kontik Franstur	Grande
GBTA - Global Business Travel Association			BCD Travel Brasil	Grande
			Carlson Wagonlit Travel	Grande
			Hostway	Médio
GSM Travel Management			Master Turismo	Médio
	Tour House	Tour House	Tour House	Grande
HRG Worldwide Network	Alatur	Alatur	Alatur	Grande
ITP	Class Tour	Class Tour		
JTB Travel - Japan Travel Bureau		Alatur	Alatur	Grande
Lufthansa City Center			BK21	Grande
Radius Travel			Costa Brava	Médio
	Maringá	Maringá	Maringá	Grande
Uniglobe Travel International	BB Turismo	BB Turismo	BB Turismo	Grande
	Jet Sream	Jet Sream		Pequeno
Virtuoso	Alatur	Alatur	Alatur	Grande
			Casablanca	Médio
			Rio Travel	Pequeno
	Class Tour	Class Tour		
Quantidade TMC por porte	8G / 1P	11G / 1M / 1P	15G / 6M / 1P	

Fonte: Elaborado pela autora

Já em 2016, as ligações de TMC de grande porte subiram para 15, mas eram apenas 10 TMC grandes que se relacionavam com RCE, porque a Alatur mantinha três vínculos; a Carlson Wagonlit dois; a BCD Travel dois e a Tour

House dois. Também, em 2016, verificou-se uma considerável ampliação de ligações de TMC de médio porte com RCE, as ligações sobem para cinco, sendo que a Hostway tem duplo vínculo. Neste ano a Jet Stream rompe a relação com a Uniglobe e a Rio Travel inicia parceria com a Virtuoso, RCE que não está ligada especificamente a viagens corporativas.

Das 15 RCE pesquisadas, em 2016, cinco se relacionavam com mais de uma TMC brasileira. A associação GBTA, que instalou escritório em São Paulo, em 2012, foi citada por três TMC. A Virtuoso também manteve ligação com três TMC. A BCD Travel, a GSM e a Radius celebravam parcerias com duas TMC. Todas as outras dez RCE estabeleciam vínculo com apenas uma TMC no Brasil, o que pode ser indicativo de regra contratual de parceiro único em cada país, mas isso só poderá ser confirmado se forem realizadas entrevistas com os gestores das TMC associadas ABRACORP.

O Quadro 23 aponta as TMC que divulgam OBT em seus *websites* do decorrer dos últimos quatro anos. Neste processo dinâmico, observa-se que as TMC de grande porte utilizavam ferramentas próprias, que no caso da Kontik Franstur e Flytour os OBT foram desenvolvidas pela RCE que têm vínculo. A Maringá construiu o próprio OBT e depois o transformou em um produto que, hoje, é comercializado no mercado, com Lemontech, e, mesmo assim divulga, também, outro OBT em sua comunicação digital. Avipam utiliza o Lemontech e a BK21 adota dois OBT que não são próprios.

Apenas quatro TMC médias divulgaram o uso de OBT e todas tinham ligação com o Reserve nos anos de 2012 e 2014. Em 2016, mais uma TMC média adotou o Reserve, outra se vinculou ao Lemontech e duas que eram fiéis ao Reserve começaram relação com TMS-ArgoIT e uma com o Lemontech.

O interessante é observar o destaque que as TMC de pequeno porte atribuem aos OBT em seus *website*. Em 2012 oito usavam o Reserve, uma usava o Reserve e o Reserva Fácil e uma o TMS-ArgoIT. Em 2014 o quadro se manteve quase inalterado, exceção da Sobratur que deixou de comentar que usava OBT, a Primos que começou a usar o TMS-ArgoIT, e a Tivoli que não mencionou o Reserva Fácil, mas em 2016 voltou a divulgar esta parceria. As demais TMC continuaram, em 2016, revelando as mesmas relações com os OBT que mantinham em 2014.

A conclusão é que o Reserve não perdeu as TMC parceiras, o que ocorreu foi que muitas começaram a adotar mais de um OBT, assim o Reserve manteve seus clientes, mas o mercado procurou outras ferramentas OBT, provavelmente em função de demanda de suas empresas-cliente.

**Quadro 23 – Evolução dos Vínculos das TMC com OBT por Porte
(2012, 2014 e 2016)**

RCE Internacional	TMC com vínculo 2012	TMC com vínculo 2014	TMC com vínculo 2016	Porte
Reserve	Casablanca	Casablanca	Casablanca	Médio
	Class Tour	Class Tour		
	Copastur	Copastur	Copastur	Médio
	Costa Brava	Costa Brava	Costa Brava	Médio
			BK21	Grande
	Euroexpress	Euroexpress		
	Jet Stream	Jet Stream	Jet Stream	Pequeno
	Luck Viagens	Luck Viagens	Luck Viagens	Médio
	Maiorca	Maiorca	Maiorca	Pequeno
	Promotional	Promotional	Promotional	Pequeno
	Rio Travel	Rio Travel	Rio Travel	Pequeno
	Sobratur			
	Solid	Solid	Solid	Pequeno
	Tivoli Tur	Tivoli	Tivoli Tur	Pequeno
	Tunibra	Tunibra	Tunibra	Pequeno
TMS-ArgoIT			Voetur	Médio
			BK21	Grande
			Casablanca	Médio
			Copastur	Médio
	Magic Tour	Magic Tour	Magic Tour	Pequeno
Viaje / Lemontech			Maringá	Grande
		Primus Turismo	Primus Turismo	Pequeno
			Avipam	Grande
Reserva Fácil			Master	Médio
	Maringá	Maringá	Maringá	Grande
COL	Rextur	Rextur		
	Tivoli Tur		Tivoli Tur	Pequeno
GOVER	Flytour Global Business Travel	Flytour Global Business Travel	Flytour Global Business Travel	Grande
GOVER	Kontik Franstur	Kontik Franstur	Kontik Franstur	Grande
Quantidade por porte	3G / 4M / 10P	3G / 4M / 9P	6G / 8M / 10P	

Fonte: Elaborado pela autora

Após a avaliação da evolução das relações comerciais das TMC ABRACORP, com destaque para as RCE e os OBT, serão apontados os modelos de redes de cooperação que podem gerar maiores benefícios para o mercado de TMC no Brasil, como desafio final desta pesquisa.

3.4 Modelos de cooperação adequados à realidade brasileira

Como dito anteriormente, a tarefa de indicar, entre as 15 RCE internacionais analisadas, quais seriam as que geram maiores benefícios para seus membros é bastante difícil, pois sua adequação vai depender das necessidades e expectativas de seus membros.

Mas o referencial teórico revelou autores que indicam elementos que devem ser considerados pelas empresas que têm interesse em se integrar a uma RCE. Como estes indicativos foram relevantes na escolha dos elementos de categorização das RCE, acredita-se que as análises feitas, no decorrer deste trabalho, possam ajudar e apoiar decisões de TMC brasileiras que objetivam internacionalizar seus negócios ou que estão insatisfeitas com suas atuais RCE parceiras.

Para Silva (2009), os fatores que devem ser analisados por uma empresa para decidir por seu ingresso em uma RCE são:

A empresa para se assegurar da escolha e da estratégia certa, antes de se integrar nos novos modelos organizacionais, importa considerar alguns princípios e cumprir com alguns pré-requisitos, nomeadamente: 1) informar-se sobre os reais benefícios e a pertinência de participar numa rede; 2) analisar o nível de confiança e colaboração mútua entre os participantes; 3) identificar qual a robustez das competências core das organizações aderentes; 4) certificar-se da existência de uma estrutura de direcção capaz de diminuir a assimetria de poder entre seus participantes; e 5) verificar os fluxos de relações/contactos entre as organizações. (SILVA, 2009, p. 117)

Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995, p. 18) são outros autores, que também elencam elementos que devem ser considerados para que as empresas façam a escolha adequadas sobre a RCE a se vincular. Eles apontam quatro condições que impulsionam a formação de alianças:

- as competências complementares são oferecidas pelos parceiros;
- a cultura cooperativa existe entre as empresas;
- as empresas têm metas compatíveis;
- e os correspondentes níveis de risco estão envolvidos.

Para facilitar a compreensão da relação destes princípios indicados por Silva (2009) e Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) com as análises feitas,

elaborou-se o Quadro 24 que explica quais foram os temas dos conteúdos dos *websites* que fornecem informações capazes de esclarecer as características da RCE e são coerentes para apoiar decisões sobre suas pertinências.

Quadro 24 – Categorias da Análise das RCE, Temas dos Conteúdos dos *Websites* e Princípios para Decisão de Estratégias de Cooperação

Categoria e Tipos de RCE		Temas de Análise de Conteúdo	Princípios de Escolha das RCE
Motivação para Formação da Rede	Rede Oportunística	1. <i>slogan</i> ou missão;	benefícios e a pertinência de participar numa rede
	Rede Multi-Organizacional	2. histórico ou processo de constituição;	empresas têm metas compatíveis
		3. diferenciais;	robustez das competências core das organizações aderentes
	Rede de Parceria	4. local da sede;	
Formalização e Simetria entre Membros	Rede Social Assimétrica	5. processos para filiação ou integração ao grupo;	nível de confiança e colaboração mútua entre os participantes
	Rede Social Simétrica	6. quantificação e distribuição espacial de parceiros ou associados ou membros ou filiais;	estrutura de direção capaz de diminuir a assimetria de poder entre seus participantes
	Rede Burocrática Assimétrica		correspondentes níveis de risco estão envolvidos
	Rede Burocrática Simétrica	7. serviços oferecidos	competências complementares oferecidas pelos parceiros
		8. benefícios oferecidos;	
Aprendizagem e Interação entre Membros	Rede Estacionária	3. diferenciais;	cultura cooperativa existe entre as empresas
	Rede Retrátil-reversível	8. benefícios oferecidos;	fluxos de relações/contatos entre as organizações
	Rede Evolucionária	9. ferramentas oferecidas ou questões ligadas a TIC	

Legenda:

- Tipo mais compensador dentro da categoria
- Tipo neutro dentro da categoria
- Tipo menos compensador dentro da categoria
- Tipo prejudicial dentro da categoria

Fonte: Elaborado pela autora

A descrição e a categorização das RCE foram baseadas na comunicação organizacional digital, que tem o papel de divulgar a imagem correta da empresa ao público em geral. Assim, estes conteúdos revelam as características e os diferenciais das organizações e das redes que as OSR gerenciam. Consequentemente, estas análises feitas são um subsídio adequado para o início da avaliação das RCE que têm maior capacidade de gerar benefícios aos seus membros.

Deste modo, gestores de agência de turismo que trabalham no segmento de viagens corporativas poderão fazer análises comparativas das RCE estudadas, para avaliar a pertinência destas com suas necessidades e, a partir de uma seleção prévia, podem buscar mais informações para decidir sobre os caminhos a seguir para internacionalização e desenvolvimento de seu negócio.

Para gestores de agências, que não atuam com viagens corporativas, sugere-se que adotem os mesmos temas utilizados para realizar a análise dos conteúdos da comunicação organizacional veiculada nos *websites* das OSR ligadas ao segmento de interesse, porque este modelo testado mostrou-se coerente para a categorização de RCE.

Para finalizar a avaliação das 15 RCE estudadas, pode-se dizer que cinco redes se destacam em função de seu enquadramento entre os tipos mais compensadores dentre as três categorias de redes. As redes BCD Travel, Egencia, Lufthansa City Center, Uniglobe Travel International e Virtuoso aparecem como modelos de negócio com inovações de processo e de logística, porque promovem a integração e cooperação entre diversos tipos de atores da rede, entre eles: fornecedores de serviços turísticos, agências intermediadoras, empresas compradoras e viajantes corporativos, com o intuito de manter todos satisfeitos com o negócio. Por isso, considera-se as características destas cinco RCE como modelos com potencial para catalisar o desenvolvimento de negócios de agências brasileiras.

Portanto, são estes modelo de RCE que oferecem vantagens aos seus membros e tendem a atender positivamente aos princípios que o referencial teórico coloca, que devem fundamentar a decisão por integrar uma rede de cooperação

empresarial. Mas cabe aos interessados descobrir se a comunicação organizacional consultada reflete, fielmente, as políticas das redes, solicitando materiais informativos e reuniões com gestores das OSR para compreender se os resultados esperados com a incursão na RCE poderão se concretizar. Há, também, a necessidade de conhecer as regras sobre a entrada de novos membros no Brasil.

Considerações Finais

Em linhas gerais, a pesquisa com as Travel Management Companies (TMC) brasileiras e as Redes de Cooperação Empresarial (RCE) internacionais, com quem mantém vínculos, permitiu avaliar as especificidades do mercado de viagens corporativas como um negócio global. Esta análise abriu caminhos para discussões sobre a pertinência de modelos de Organizações de Suporte de Redes (OSR) no setor de agências de turismo. Paralelamente, estudou-se a adequação destas organizações, como modelo de negócio inovador que promove o desenvolvimento do mercado e, conseqüentemente, amplia o sucesso de agências de turismo.

O objeto desta pesquisa prende-se ao mercado de viagens corporativas analisado por meio do estudo das Travel Management Companies, tanto no Brasil quanto no exterior, das Redes de Cooperação Empresarial, além das Organizações de Suporte de Rede. Esta pesquisa fundamentou-se nos *websites* das empresas, nas entrevistas e na literatura geral e específica. O universo de análise foi definido pelas agências que integravam a Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP), nos anos de 2012, 2014 e 2016.

As informações e os dados obtidos prestaram-se à elaboração de diagramas e quadros que, devidamente analisados e correlacionados a diversas variáveis, contribuíram para esclarecer dúvidas e produzir novos conhecimentos acerca do tema. Convém reforçar que a investigação apoiou-se na comunicação organizacional digital das OSR, material que tem por função primordial refletir, adequadamente, as filosofias e as características das empresas que representam. Além disso, tais fontes são públicas e de fácil acesso.

Inicialmente procurou-se desvendar os tipos de RCE, que tinham parcerias com as TMC associadas à ABRACORP. A pesquisa expandiu-se para os tipos de redes de cooperação empresarial divulgadas nos sites, chegando-se à categorização e tipificação das redes gerenciadas por estas organizações. Concretizou-se a pesquisa com a análise dos conteúdos da comunicação organizacional divulgados nos portais da Internet de cada uma delas. Verificou-se, ainda, a adequação à realidade brasileira, chegando-se, por fim, a

estabelecer as relações das TMC nacionais no mercado global de viagens corporativas.

A fim de alcançar os objetivos propostos, cada RCE, do setor de viagens corporativas, foi classificada e tipificada segundo os fatores que motivaram sua formação; características da formalização dos vínculos e simetria de poder entre os membros; além de sua capacidade de promover aprendizagem e interação entre seus membros. As RCE foram enquadradas em cada uma destas categorias, conforme suas capacidades de gerar benefícios para as TMC membros. A análise de diversas obras, que abordam formas de classificação e categorização das relações comerciais entre alianças, parcerias e arranjos, permitiu estabelecer uma denominação comum a todas elas: redes de cooperação empresarial (RCE).

Há, entretanto, diferenças entre elas. Os resultados apontaram que existem tipos de OSR que concentram os benefícios do trabalho gerado pela rede e trazem pouco retorno às agências integrantes. Isso acontece, por estarem apoiadas em ações que instigam a competição entre atores da rede, não propiciando trocas de conhecimentos e de diferenciais competitivos. Entretanto, há outros tipos de OSR, que gerenciam a RCE em prol do bem comum, apoiando ações de cooperação e compartilhamento de saberes, a fim de construir um diferencial competitivo resultante do trabalho conjunto.

O percurso da pesquisa exigiu que, inicialmente, que se realizasse a revisão bibliográfica para fundamentar o estudo das relações das viagens corporativas na conjuntura da sociedade pós-industrial, em um mundo globalizado e caracterizado por negócios multinacionais. Depois deste panorama teórico foram descritas as características das agências especializadas no mercado de viagens corporativas. Estas são chamadas de TMC, porque se diferenciam das demais agências, por auxiliarem as empresas-clientes na gestão de seus gastos de viagens. A sua atuação baseia-se em inovações de produtos, processos e logística, e um exemplo desta última, é a vinculação das TMC às RCE para oferecer serviços globais.

O passo seguinte da pesquisa foi contextualizar o mercado das viagens corporativas do Brasil. Para tanto, adotou-se como universo de investigação as 30 TMC associadas ABRACORP, porque esta organização congrega agências

que são referência nacional na gestão de viagens de negócios, em função de sua representatividade no mercado, conquistada pelo tempo de atuação e ações pioneiras. Ações estas reveladas na linha do tempo construída com base nas ocorrências que marcaram este mercado.

Para avaliar a evolução das relações associativas e comerciais das TMC brasileiras, bem como de suas parcerias internacionais, foram construídos diagramas que representam as redes de vínculo destas agências. Estes diagramas, elaborados com dados dos anos de 2012, 2014 e 2016, viabilizaram análises da morfologia das relações que sustentam o mercado nacional de viagens corporativas.

Concluiu-se, com a análise morfológica, que a maioria das TMC mantém conexão com empresas importantes para seu negócio e que podem ser consideradas como parceiras comerciais. Neste caso, tais relações não evidenciam uma rede de cooperação empresarial nacional, uma vez que possuem poucos nós interligados, ou seja, baixa densidade. Mas, no geral, revelam que as TMC brasileiras contam com prestadores de serviços que: conhecem as especificidades do negócio; estão ligadas a RCE internacionais variadas; e participam de associações, que lhes garantem credibilidade, e lhes dão atributos para figurar, ou vir a figurar, em um mercado global de viagens de negócios.

Após a investigação sobre o mercado, concluiu-se que a ABRACORP constitui-se em uma organização que, de fato, possui credibilidade em âmbito nacional, sendo dotada de caráter agregador. Considerando estas especificidades a ABRACORP poderia atuar como uma OSR e gerenciar uma rede de cooperação entre TMC brasileiras, promovendo discussões sobre:

- benefícios que poderia reunir para seus associados como gestora de uma rede de cooperação empresarial;
- objetivos comuns e ações a serem adotadas, de forma conjunta, para ampliar o nível de confiança e colaboração mútua entre os associados;
- possibilidades de alavancagem de negócios coletivos entre os associados, a partir de diferenciais competitivos e competências específicas;

- manutenção de regras para manter a simetria de poder entre seus associados e garantir o mesmo nível de benefícios e riscos para todos;
- caminhos possíveis para viabilizar conexões entre os associados na forma de uma cultura de cooperação empresarial, e não como empresas concorrentes.

Em paralelo, a ABRACORP poderia aprimorar seu papel de órgão informativo, oferecendo dados estatísticos e análise do mercado de viagens corporativas. Essas informações poderão subsidiar grupos globais que queiram atuar no Brasil. Acredita-se, também, que é fundamental a participação da ABRACORP em eventos internacionais do setor. Esse fato, além de torná-la conhecida no exterior, poderá ampliar seu poder na divulgação das qualidades e diferenciais de suas associadas.

Complementa-se este raciocínio considerando a necessidade de investir no aprimoramento da comunicação empresarial, objetivando fortalecer sua imagem como OSR. Sugere-se ainda, que sejam feitas atualizações periódicas no portal da ABRACORP, na Internet, inclusive com a oferta de versões em inglês e espanhol. Mas é importante esclarecer que o que se propõe é evidenciar o papel da ABRACORP na propagação dos diferenciais das TMC brasileiras para além das fronteiras e não ampliar o grupo de associados com empresas estrangeiras.

Apesar da dinâmica do mercado de viagens corporativas e da representatividade dos recursos financeiros que as TMC movimentam, a análise da literatura científica confirma que a academia ainda não aprofundou seus estudos sobre este segmento, tanto no Brasil quanto no exterior. Percebe-se que ainda há muito espaço para pesquisas sobre TMC, OSR, RCE e inovação no turismo. Acredita-se que estudos sobre estes temas têm grande possibilidade de desvendar modelos teóricos e de negócios de interesse da academia e do mercado. Em função de necessidades comuns, considera-se viável a realização de pesquisas científicas que envolvam, também, apoio e incentivos da iniciativa privada.

Por fim, espera-se que as categorias e temas usados para organizar as análises possam contribuir para fundamentar decisões do mercado e estimular pesquisas acadêmicas na árdua tarefa de produzir novos conhecimentos sobre o tema.

Referências

- ABRACORP. **Código de Ética e Conduta**. 11/03/2010. Disponível em: <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2016/06/codigo-de-etica.pdf>. Acesso 13 jan. 2017.
- ABRACORP. **Estatísticas: pesquisa de vendas 2012 – resumo total**. 2013. Disponível em: <http://www.abracorp.org.br/wp-content/uploads/2013/10/slide-15.pdf>. Acesso 02 nov. 2014.
- ABRACORP. **Estatísticas: pesquisa de vendas 2013 – resumo total**. 2014. Disponível em: <http://www.abracorp.org.br/wp-content/uploads/2014/02/resumo-segmentos.pdf>. Acesso 02 nov. 2014.
- ABRACORP. **Estatísticas: pesquisa de vendas ABRACORP 2014 – resumo geral**. 2014. <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2016/08/resumo-geral.pdf>. Acesso 20 jan. 2017.
- ABRACORP. **Estatísticas: pesquisa de vendas ABRACORP 2015 – resumo geral**. 2014. <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2016/07/20-total-geral.pdf>. Acesso 13 fev. 2017.
- ABRACORP. **Estatísticas: pesquisa de vendas ABRACORP 2016 – resumo geral**. <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2017/02/25-Total-de-Vendas-todos-os-segmentos.pdf>. Acesso 13 fev. 2017.
- ABRACORP. **Estatuto Social**. 30/out/2014. Disponível em: <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2016/11/Estatuto-Social.pdf>. Acesso 13 jan. 2017.
- ABRACORP. **Quem somos**. S/D. Disponível em: <http://abracorp.org.br/quem-somos/>. Acesso 16 jan. 2017.
- ADVFN. **Indicadores PIB**. S/D. Disponível em: <http://br.advfn.com/indicadores/pib>. Acesso 26 de fev. 2017.
- AEGBT, American Express Global Business Travel. **About us – our company**. S/D. Disponível em: <https://www.amexglobalbusinessstravel.com/company-overview/>. Acesso 21 jan 2017.
- AGUILERA, Anne. Business travel and mobile workers. In: **Transportation Research Part A** 42 (2008), p. 1109–1116.
- ANDERSON, Randy I.; LEWIS, Danielle; PARKER, Mike E. Another Look at the Efficiency of Corporate Travel Management Departments. In: **Journal of Travel Research**, Vol. 37, February 1999, 267-272
- ANDRADE, Artur Luiz. **PANROTAS - Favecc e TMC Brasil anunciam amanhã nova entidade**. São Paulo, 15/12/2019. Disponível em: http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagens-corporativas/favecc-e-tmc-brasil-anunciam-amanha-nova-entidade_53832.html. Acesso 13 jan. 2017
- ANDRADE, Paula Siqueira de. **O profissional atuante nas agências de viagens corporativas – Travel Management Companies (TMCS)**. Niterói: Universidade Federal Fluminense. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Turismo. 2011.
- ATG TRAVEL. **About**. S/Da. Disponível em: <http://atgtravel.com/about-us/>. Acesso 16 fev. 2017.
- ATG TRAVEL. **Service**. S/Db. Disponível em: <http://atgtravel.com/services/>. Acesso 16 fev. 2017.

ATPI. **About ATPI**. S/Dc. Disponível em: <http://www.atpi.com/about/about-atpi/>. Acesso 17 fev. 2017.

ATPI. **Home**. S/Da. Disponível em: <http://www.atpi.com/>. Acesso 17 fev. 2017.

ATPI. **Our History**. S/Db. Disponível em: <http://www.atpi.com/about/our-history/>. Acesso 17 fev. 2017.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais. In: OLIVEIRA, I de L; MARCHIORI, M. (Orgs.) **Redes sociais, comunicação, organização**. São Caetano do Sul: Difusão. 2012.

BALESTRIN, A. VERSCHOORE, J. REYES Jr., E. O Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, 458-477, Mai./Jun., 2010.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

BANCO CENTRAL. **Relatório focus 27/12/2013**. 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20131227.pdf> . Acesso 02 nov. 2014.

BANCO CENTRAL. **Relatório focus 28/12/2012**. 2012. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20121228.pdf>. Acesso 02 nov. 2014.

BANCO CENTRAL. **Relatório focus 30/12/2011**. 2011. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20111230.pdf> . Acesso 02 nov. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BCD TRAVEL. **BCD Travel Affiliate Program**. S/Db. Disponível em: <https://www.bcdtravel.com/get-to-know-us/become-an-affiliatepartner/>. Acesso 17 fev. 2017.

BCD TRAVEL. **Home**. S/Da. Disponível em: <https://www.bcdtravel.com/>. Acesso 17 fev. 2017.

BCD TRAVEL. **Solutions for every business travel program**. S/Dc. Disponível em: <https://www.bcdtravel.com/get-to-know-us/our-point-of-view/>. Acesso 17 fev. 2017.

BCD. **About BCD Group**. S/D. Disponível em <http://www.bcdgroup.com/en/about-bcd/>

BEAVERSTOCK, J.V.; DERUDDER, B.; FAULCONBRIDGE, J.R., WITLOX, F. International Business Travel and the Global Economy: Setting the Context. In: Beaverstock, J.V.; Derudder, B.; Faulconbridge, J.R., Witlox, F. (Orgs.), **International Business Travel in the Global Economy**, Farnham, London: Routledge, 2016.p1-7.

BEAVERSTOCK, Jonathan V.; DERUDDER, Bem; FAULCONBRIDGE, James R.; WITLOX, Frank International Business Travel: some explorations. In **Journal Compilation Swedish Society for Anthropology and Geography**. 2009. P. 193-202.

BELL, R. A.; MOREY, R. C. The Search for Appropriate Benchmarking Partners: A Macro Approach and Application to Corporate Travel Management. In: **Omega**. Vol. 22, No. 5, 1994. p. 477-490.

BELL, Russella A.; MOREY, Richard C. Increasing the Efficiency of Corporate Travel Management through Macro Benchmarking. In: **Journal of Travel Research**. Winter 1995. P. 11-20

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. In: **Research Policy**, v. 27, p. 415-428, 1998.

BOTE, V; HUÉSCAR, A.; VOGELER, C. Concentración e integración de las agencias de viajes españolas ante el Acta Única Europea. In: **Papers de Turisme**, 2014 – p. 5-43. Disponível em: papersdeturisme.gva.es

BRAGA, Debora C. **À margem das feiras de negócios**: uso do tempo livre do turista em São Paulo. Tese de doutoramento na área de ciências da comunicação. São Paulo. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. 2005.

BRAGA, Debora C. O ensino a distância e a profissionalização em turismo: uma relação a ser aprimorada. In: ORTIZ, Felioe Chibás; SANTOS, Fernando de Almeida. (Orgs.). **Gestão da educação a distância**. São Paulo: Atlas. 2015. 123-144.

BRAGA, Debora. C.; MURAD JR. Eduardo. Mercado de Viagens corporativas. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de viagens e turismo: práticas de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. p.245-254.

BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS Lance Eliot; WILKINSON, Timothy J. Strategic Alliances: Choose Your Partners. In: **Long Range Planning**, Vol. 28, No. 3, pp. 18 to 25, 1995.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet: the state of eTourism research. **Tourism Management**. V. 29, n. 4, 2008. p. 609-623.

BUHALIS, D.; O'CONNOR, P. Information, communication, technology revolutionizing tourism. In: **Tourism Recreation Research**. V. 30, n.3, 7-16. 2005.

BUHALIS, Dimitrios; LICATA, Maria Cristina The future eTourism intermediaries. In: **Tourism Management** 23 (2002), p. 207–220

CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: **RAP**. Rio de Janeiro 40(6):, Nov./Dez. 2006. p. 1123-1144

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 20162.

CASTILLO-MANZANO, José I.; LÓPEZ-VALPUESTA. The decline of the traditional travel agent model. **Transportation Research Part E**. Vol. 46. 2010. p. 639–649.

CENTURIÓN, L. **Princípios e Práticas de Revenue Management: gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição**. São Paulo: SENAC. 2014.

CORREA. Elisabeth Saad. Comunicação digital: uma questão estratégica e de relacionamentos com o público. In: **Organicom**. Ano 2. Número 3 2005. p.95-111.

CWT BRASIL. **Home**. Disponível em: <http://www.carlsonwagonlit.com/content/cwt/br/pt/home.html>. Acesso 18 fev. 2017.

CWT GLOBAL. **Home**. Disponível em: <http://www.carlsonwagonlit.com/content/cwt/global/en/home.html>. Acesso 18 fev. 2017.

CWT. **Nossa companhia – Nossa história**. S/Da. Disponível em: <http://www.carlsonwagonlit.com.br/content/cwt/br/pt/nossa-companhia/nossa-historia.html>. Acesso 17 fev. 2017.

CWT. **O que fazemos - Gestão de viagens**. S/Db. Disponível em: <http://www.carlsonwagonlit.com/content/cwt/br/pt/o-que-fazemos/gestao-de-viagens.html>. Acesso 19 fev. 2017.

CWT. **Responsabilidade Corporativa**. S/Dc. Disponível em: <http://www.carlsonwagonlit.com.br/content/cwt/br/pt/nossa-companhia/responsabilidade-corporativa.html>. Acesso 18 fev. 2017.

DAVIDSON, R. **Business travel**. London: Pitman Publishing Limited.1994

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. Brasília: UNB. 2000.

DOUGLAS, Anneli; LUBBE, Anna. Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa. In: **Tourism Management** 27, (2006) p. 1130–1140

EGENCIA. **About - Careers.** S/D. Disponível em: <http://www.egencia.com/public/us/about-egencia/careers/>. Acesso 21 jan. 2017.

EVANS, Nigel. Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances. In: **Tourism Management**. Volume 22, Issue 3, June 2001. p. 229–243

EXPEDIA. **Sobre a Expedia.com.br.** S/D. Disponível em: <http://www.expedia.com.br/daily/general/AboutUs.aspx>. Acesso 21 jan. 2017.

FCM, FMC Travel Solution. **About FCM - Brand Story.** S/D. Disponível em: <http://www.br.fcm.travel/about-fcm/brand-story>. Acesso 21 jan. 2017.

FERREIRA, João M.; ESTEVÃO, Cristina M. S. Regional Competitiveness of a Turismo Cluster: a conceptual model proposal. In: Encontros Científicos – **Tourism & Management Studies** NR. 5. 2009. P. 37-51.

GBTA. **About GBTA.** S/Da. Disponível em: <https://www.gbta.org/about/Pages/Default.aspx>. Acesso 18 fev. 2017.

GBTA. **GBTA Brasil.** S/Db. Disponível em: <https://www.gbta.org/AmericaLatina/Brasil/Pages/default.aspx>. Acesso 18 fev. 2017.

GBTA. **GBTA Bylaws.** S/Dc. Disponível em: <https://www.gbta.org/SiteCollectionDocuments/GBTABylaws.pdf>. Acesso 18 fev. 2017.

GIL, Sergio Moreno; QUINTANA, Teresa Aguiar. Diagnóstico, tendências Y estratégias de futuro para las agencias de viajes: el caso del sector espanhol. In: **Estudios Y Perspectivas em Turismo**. Vol. 15. 2006. p. 327-349.

GONZALEZ COBREROS, M. A. **Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes.** Madrid: Síntesis. 1999.

GOUVEIA, Maria Aparecida; SANTOS, Rosana Mara. Marketing de servicios em el contexto del turismo de negócios. In: **Estudios e Perspectivas del Turismo**. Vol. 14. 2015. P. 169-183

GRANDORI, A., e SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Vol. 16, n.2, 183-214. 1995.

GSM TRAVEL, **About GSM.** S/Db. Disponível em: <http://www.gsmtravel.com/about-gsm/index.html>. Acesso 18 fev. 2017.

GSM TRAVEL, **Home.** S/Da. Disponível em: <http://www.gsmtravel.com/home/index.html>. Acesso 18 fev. 2017.

GSM TRAVEL, **The GSM Difeerence.** S/Dc. Disponível em: <http://www.gsmtravel.com/the-gsm-difference/index.html>. Acesso 18 fev. 2017.

GUERREIRO, fernando. **O que são Apps?** In: Marketing Tecnológico 26/10/2010. Disponível em: <http://marketingtecnologico.com/Artigo/o-que-sao-apps>. Acesso 17 fev. 2017.

GUSTAFSON, Per. Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. **Tourism Management** 33 (2012). p. 276-284.

HASTENREITER Fo., H. N. Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresarias Brasileiros. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresarias.** Salvador: Casa da Qualidade. 2005. p. 97-122.

HATTON, Mike. Redefining the relationships — The future of travel agencies and the global agency contract in a changing distribution system. **Journal of Vacation Marketing** Volume 10 Number 2. 2003. p. 101 - 108

HJALAGER, Anne-Matter. A review of innovation research in tourism. In: **Tourism Management**. Vol. 31 (2010). p. 1-12.

HJALAGER, Anne-Matter. Repairing innovation defectiveness in tourism. In: **Tourism Management**. Vol. 23 (2002). p. 465-474.

HOGG ROBINSON GROUP. **Home**. S/D. Disponível em: <http://www.hoggrobinson.com/>. Acesso 19 fev. 2017.

HOLMA, Anne. Relationship Development in Business Triads— Case Studies in Corporate Travel Management. In: **J Bus Mark Manag** 4, (2010), p.73–90

HOVHANNISYAN, Nune; KELLER, Wolfgang. International business travel: an engine of innovation? In: **Econ Growth** (2015) 20 (2015), p. 75–104.

HRG. **About Us**. S/Db. Disponível em: <http://www.hrgworldwide.com/about-us/>. Acesso 19 fev. 2017.

HRG. **Home**. S/Da. Disponível em: <http://www.hrgworldwide.com/>. Acesso 19 fev. 2017.

HRG. **HRG – First UK Travel Management Company to achieve Service Accreditation from UK Government for the Crown Travel and Venue Services (CTVS) Contract One**. 04/08/2016. Disponível em: <http://www.hrgworldwide.com/press-release/hrg-first-uk-travel-management-company-achieve-service-accreditation-uk-government-crown-travel-venue-services-ctvs-contract-one/>. Acesso 18 fev. 2017.

IKEDA, Lucy Eri. **A tecnologia aplicada em viagens corporativas: o caso Reserve**. São Paulo. Universidade de São Paulo – USP. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Turismo. 2015.

JOHNY CARVALHO. **Rede de computadores**. S/D. Disponível em: http://johnycarvalho.com/tele_red.htm. Acesso 28 de fev. 2017.

JTB. Company info - About the Jtb Group. S/D. Disponível em: http://www.jtbcorp.jp/en/company/about_jtb/philosophy/index.asp Acesso 21 jan. 2017.

JTB. **Global Website**. S/D. Disponível em: <http://www.jtb-global.com/dmc/>. Acesso 21 jan. 2017.

LAUDA, Luciene. Z. A. **A virtualização do mercado e a desintermediação: um estudo do segmento de viagens corporativas**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Sociais. 2010.

LAZZARINI, Sérgio G. **Empresas em rede**. Coleção Debates em Administração. São Paulo, Cengage Learning. 2008.

LEHMAN, Tom; NILES, John. A Future Role for Travel Management. In: **Business Travel Executive Magazine**, January, 2001. P. 1-5.

LOCKE, Mirrin. A Framework for Conducting a Situational Analysis of the Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions Sector. In: **Journal of Convention & Event Tourism**. Volume 11, 2010 - Issue 3. **P. 209-233**.

LUFTHANSA CITY-CENTER. **Corporate Travel Franchise**. S/Dc. Disponível em: <http://lufthansa-city-center.com/leisure/en/corporate-travel-franchise>. Acesso 14 fev. 2017.

LUFTHANSA CITY-CENTER. **Home**. S/Da. Disponível em: <http://lufthansa-city-center.com/>. Acesso 14 fev. 2017.

- LUFTHANSA CITY-CENTER. **Who We Are**. S/Db. Disponível em: <http://lufthansa-city-center.com/leisure/en/who-we-are>. Acesso 14 fev. 2017.
- LUNDBERG, D. E. **The tourist business**. Boston: CBI Publishing Inc. 1980.
- MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau essai de stratégie**. Editions 00h00.com. Disponível em: <https://hal.inria.fr/hal-01171493/document>. Acesso 01 dez. 2016.
- MARTEL, Pedro Juez; GUTIÉRREZ, M. Cruz Marina. Las agencias de viajes ante la aparición del comercio electrónico de productos turísticos: un estudio prospectivo. In: **Estudios Turísticos**, n. 143 (2000), pp. 93-109.
- MARTINS, V. G.; MURAD JR., E. **Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégias e desafios deste promissor segmento**. São Paulo: Aleph, 2010.
- MASON, Keith J. Future Trends in Business Travel Decision Making. In: **Journal of Air Transportation**, Vol. 7, No. 1 – 2002. p. 47-68.
- MCKERCHER, B. The effect of market access on destination choice. **Journal of Travel Research**. Vol. 37, Issue 1, 39-59. 1998.
- MICE, Contact. Definition of MICE / Statement of Principles and Value Proposition. Disponível em: <http://www.mice-contact.com/definition-of-mice.html>. Acesso 21 jan. 2017.
- MIGUÉNS, J.; BAGGIO, R.; COSTA C. Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study. In: **IASK ATR2008 Advances in Tourism Research**. Aveiro, Portugal, May. 2008. P. 26-28.
- MOREIRA, Eduardo José Silva. **Motivação dos funcionários de uma agência de viagens corporativas na cidade do Rio de Janeiro**. Niterói: Universidade Federal Fluminense UFF. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Turismo. 2014.
- MOTA, K.; MACIEL Fo. J. Segmento do turismo de negócios para as agências de viagem: perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana – CE. **Revista Turismo em Análise**. Vol. 2, n. 2. Agosto 2011.
- NOVELLI, M; SCHMITZ, B; SPENCER, T. Networks, cluster, innovation in tourism: a UK experience. In: **Tourism management**, Vol. 27 2006 - Elsevier
- O GLOBO. **American Airlines e US Airways anunciam fusão que cria a maior empresa aérea do mundo**. 14/02/2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/american-airlines-us-airways-anunciam-fusao-que-cria-maior-empresa-aerea-do-mundo-7575721>. Acesso 10 fev. 2017.
- O'CONNOR, Peter. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- OLAVE, M. E. AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**. Vol.8, N.3, 289-303, dez. 2001.
- OTTONE, Ernesto. Uma crise não global? Desafiar a crise na América Latina. In: CASTELLS, M; CADOSO, G.; CARAÇA, J. (Orgs.). **A crise e seus efeitos**. São Paulo: Paz e Terra. 2013. p.385-411.

PAGE, Stephen J. **Transporte e Turismo: perspectivas Globais**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

PANROTAS. **Segundo Exame, CVC quer Rextur Advance e operadoras**. São Paulo. 17/07/2014. Disponível em: http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/segundo-exame-cvc-quer-rextur-advance-e-operadoras_102755.html. Acesso 02 nov. 2014.

PAZ-TAL, Gershon. Decoding & cracking the anomaly of tourism information: the contribution of the tourism solution generator to destination countries. In: **Journal of Tourism Research**. Greece. Vol. 9. December 2014. Pag. 65- 93.

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

PETROCCHI, M.; BONA, A. **Agências de turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura. 2003.

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998

RADIUS TRAVEL. **Company**. S/Da. Disponível em: <http://www.radiustravel.com/corporate/Company.aspx>. Acesso 19 fev. 2017.

RADIUS TRAVEL. **Global Technology Solutions**. S/Dc. Disponível em: <http://www.radiustravel.com/corporate/Services/Global-Technology-Solutions.aspx>. Acesso 19 fev. 2017.

RADIUS TRAVEL. **Our Network**. S/Dd. Disponível em: <http://www.radiustravel.com/corporate/Our-Network/Latin-America.aspx>. Acesso 19 fev. 2017.

RADIUS TRAVEL. **Services**. S/Db. Disponível em: <http://www.radiustravel.com/corporate/Services.aspx>. Acesso 19 fev. 2017.

RANGEL, Armenio. S.; BRAGA, Debora Cordeiro. Integración Vertical y Desintermediación: la realidad de las agencias de viaje en Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo** (En Línea), v. 21, p. 1521-1540, 2012.

REXTURADVANCE. **A Empresa**. <http://rexturadvance.com.br/>. Acesso 12 jan. 2017.

SALVADO, Josefina; COSTA, Carlos. Agências de Viagens do futuro: um arquétipo para Portugal. In: **Revista Turismo e Desenvolvimento**. N. 13 2010. P. 803-814.

SANTOS, Célia M. dos. Os processo de intermediação, desintermediação e reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração das agências de turismo. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de viagens e turismo: práticas de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. p. 42-56.

SANTOS, Célia M. dos; MURAD JR. Sistemas de reservas e e-commerce. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de viagens e turismo: práticas de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. p. 104-115.

SCHAFERA, Andreas; VICTOR, David G. Global passenger travel: implications for carbon dioxide emissions. In: **Energy**. Vol. 24 (1999). p. 657–679

SILVA, A. H; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: **Qualitas Revista Eletrônica**. Vol. 17, no. 1. 2015. p. 1-14.

SILVA, G. M.; NEVES, J. A. J. Sistemas produtivos tradicionais e imersão de interesses econômicos em relações sociais. In: **Caderno CRH**. Salvador, Vol. 25, No. 66, Set./Dez. 2012. p. 465-480

SILVA, M. J. N. **A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal**. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro. 2009.

SOUZA, Alex. **PANROTAS - Membros do Favecc votam pelo fim da entidade**. São Paulo, 24/03/2010. Disponível em: http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/agencias-de-viagens/membros-do-favecc-votam-pelo-fim-da-entidade_56438.html. Acesso 13 jan. 2017.

SOUZA, R. Era da economia digital. In: MEGIDO, J.; SZULCSEWSKI, C. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas. 2002.

STAR ALLIANCE. **Organização**. s/d. Disponível em: <http://www.staralliance.com/pt/about/organisation/>. Acesso em 27 de Ago. 2014.

STEINBERG, Fabio. **Viagem de negócios**. São Paulo: Panda Books, 2008.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **Business travel and tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2001.

SYRATT, Gwenda; ARCHER, Jane. **Manual of travel agency practice**. Third Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. 2003.

TÁLAMO, J. R. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. 2008. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

TÁLAMO, José Roberto; CARVALHO, Marly Monteiro de. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

THE ECONOMIST. **Mixing business and leisure “Bleisure” really?** 19/03/2015. Disponível em: <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2015/03/mixing-business-and-leisure>. Acesso 05 mar. 2017.

THE STATISTICS PORTAL. **Statistics & Facts - Business travel industry in the U.S.** (2016b) Disponível em: <https://www.statista.com/topics/1832/business-travel/> . Acesso 15 jan 2017.

THE STATISTICS PORTAL. **Statistics & Facts - Global business travel industry** (2016a). Disponível em: <https://www.statista.com/topics/2439/global-business-travel-industry/>. Acesso 15 jan 2017.

UNIGLOBE. **About UNIGLOBE Travel**. S/Db. Disponível em: <http://www.uniglobetravel.com/315/a845/UNIGLOBE-Thirty-Years-of-Travel-History.html>. Acesso 14 fev. 2017.

UNIGLOBE. **Missão**. S/Da. Disponível em: <http://uniglobe.com.br/503/a4112/Miss%C3%A3o.html>. Acesso 14 fev. 2017.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Who We Are**. S/D. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>. Acesso 19 fev. 2017.

UNWTO – World Tourism Organization. **Tourism Highlights 2016 Edition**. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>. Acesso 15 jan. 2017. P. 1-16.

URRY, John. **Mobilities**. Cambridge: Polity. 2007.

VIRTUOSO. **Home**. S/Da. Disponível em: <https://www.virtuoso.com/>. Acesso 19 fev. 2017.

VIRTUOSO. **Our Member Agencies Brazil**. S/Dc. Disponível em: https://www.virtuoso.com/agencies#FacetLimit=6&SelectedFacets%5B0%5D%5BCategory%5D=agency_country&SelectedFacets%5B0%5D%5BCategoryLogicalOperator%5D=OR&SelectedFacets%5B0%5D%5BName%5D=Brazil&SelectedFacets%5B0%5D%5BDisplayName%5D=Brazil&SelectedFacets%5B0%5D%5BSelected%5D=true&SelectedFacets%5B0%5D%5BIntervalFacet%5D=false. Acesso 19 fev. 2017.

VIRTUOSO. **Strategic Alliances**. S/Db. Disponível em: <https://www.virtuoso.com/why-virtuoso/Strategic-Alliances>. Acesso 19 fev. 2017.

WADA, E. K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. R. **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Barueri: Manole. 2009

WADA, Elisabeth K.; GUIZI, Alan A.; SANTOS, Aristides, F. L. dos; MENEZES, Laura A. de. Mobilidade corporativa: Estudo de casos múltiplos: Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House – São Paulo, Brasil. In: **Revista Turismo Y Desenvolvimento**. No. 21/22. 2014. p. 61-71.

WWF-BRASIL. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. 2ª ed. Brasília: WWF-Brasil. 2004.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R. SIQUEIRA, J. P. L. de; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**. São Paulo: Atlas. 2008.

Apêndices

A – Planilha com dados das TMC para desenho das redes 2012

Agência	Parceiros	Categorias	
Aeroturismo	wooba	Fornec. TI	up triangle
Avipam	BCD	Rede Global de Ag.	circle in box
	SAP/ERP	Fornec. TI	up triangle
BB Turismo	Uniglobe	Rede Global de Ag.	circle in box
Belvitur	*		rounded square
Carlson Wagonlit Travel	CWT	Rede Global de Ag.	circle in box
Casablanca Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Abreu Turismo	Fornec. serviços	up triangle
Class Tour Passagens e Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	ITP	Rede Global de Ag.	circle in box
	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
Copastur	Reserve	OBT	up triangle
	ATPI	Rede Global de Ag.	circle in box
	G8	Fornec. serviços	up triangle
Costa Brava Turismo	Reserve	OBT	up triangle
Eurexpress	Reserve	OBT	up triangle
Flytour / American Express	AMEX	Rede Global de Ag.	circle in box
	COL	OBT	up triangle
Grupo Alatur	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
	MCI	Org. Eventos	circle in box
	HRG	Rede Global de Ag.	circle in box
Jet Stream Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Uniglobe	Rede Global de Ag.	circle in box
Kontik Franstur Viagens e turismo	GOVER	OBT	up triangle
Luck Viagens	Reserve	OBT	up triangle
Magic Tour Viagens e Turismo	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
Maiorca Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Viaje	OBT	up triangle
Maringa Turismo	Radius	Rede Global de Ag.	circle in box
	SIM	Fornec. TI	up triangle
	Bradesco	Fornec. serviços	up triangle
Master Turismo	ITM	Rede Nacional de Ag.	circle in box
	SAP/ERP	Fornec. TI	up triangle
	Abreu Turismo	Fornec. serviços	up triangle
Pinheiro Viagens e Turismo	*		rounded square
Primus Turismo Viagens	*		rounded square
Promotional Travel	Reserve	OBT	up triangle
Rextur	Reserva Fácil	OBT	up triangle
Riotravel Turismo	Reserve	OBT	up triangle
Sobratur	Reserve	OBT	up triangle
Solid Corporate Travel	Reserve	OBT	up triangle

Tovoli Tur	Reserve	OBT	up triangle
	Reserva Fácil	OBT	up triangle
Tour House	ITM	Rede Nacional de Ag.	circle in box
	GSM	Rede Global de Ag.	circle in box
Tristar Turismo	*		rounded square
Tunibra Travel	Reserve	OBT	up triangle
Voe Tur	*		rounded square

* nenhum
parceiro

B – Planilha com dados das TMC para desenho das redes 2014

Agência	Parceiros	Categorias	
Aeroturismo	Wooba	Fornec. TI	up triangle
Avipam	BCD	Rede Global de Ag.	circle in box
	SAP/ERP	Fornec. TI	up triangle
	CTM	Fornec. serviços	up triangle
BB Turismo	Uniglobe	Rede Global de Ag.	circle in box
Belvitur	SAP/ERP	Fornec. TI	up triangle
Carlson Wagonlit Travel	CWT	Rede Global de Ag.	circle in box
Casablanca Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Abreu Turismo	Fornec. serviços	up triangle
Class Tour Passagens e Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	ITP	Rede Global de Ag.	circle in box
	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
Copastur	Reserve	OBT	up triangle
	G8	Fornec. serviços	up triangle
	ATPI	Rede Global de Ag.	circle in box
Costa Brava Turismo	Reserve	OBT	up triangle
Eurexpress	Reserve	OBT	up triangle
Flytour / American Express	AMEX	Rede Global de Ag.	circle in box
	COL	OBT	up triangle
Grupo Alatur	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
	HRG	Rede Global de Ag.	circle in box
	MCI	Org. Eventos	circle in box
	JTB	Rede Global de Ag.	circle in box
Jet Stream Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Uniglobe	Rede Global de Ag.	circle in box
Kontik Franstur Viagens e turismo	GOVER	OBT	up triangle
	FCM	Rede Global de Ag.	circle in box
Luck Viagens	Reserve	OBT	up triangle
Magic Tour Viagens e Turismo	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
Maiorca Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Montenegro	Fornec. TI	up triangle
Maringa Turismo	Viaje	OBT	up triangle
	Radius	Rede Global de Ag.	circle in box
	Bradesco	Fornec. serviços	up triangle
	SIM	Fornec. TI	up triangle
Master Turismo	ITM	Rede Nacional de Ag.	circle in box
Pinheiro Viagens e Turismo	*		

Primus Turismo Viagens	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
Promotional Travel	Reserve	OBT	up triangle
Rextur	Reserva Facil	OBT	up triangle
	Advance	Fornec. serviços	up triangle
Riotravel Turismo	Reserve	OBT	up triangle
Sobratur	Agi Web	Fornec. TI	up triangle
Solid Corporate Travel	Reserve	OBT	up triangle
Tovoli Tur	Reserve	OBT	up triangle
	Montenegro	Fornec. TI	up triangle
Tour House	ITM	Rede Nacional de Ag.	circle in box
	GSM	Rede Global de Ag.	circle in box
	Egencia-Expidia	Rede Global de Ag.	circle in box
Tristar Turismo	MDK	Fornec. serviços	up triangle
Tunibra Travel	Reserve	OBT	up triangle
	Montenegro	Fornec. TI	up triangle
Voe Tur	*		
Hostway Viagens	Cardinal Travel Manager	Fornec. TI	up triangle

* nenhum parceiro

C – Planilha com dados das TMC para desenho das redes 2016

Agência	Parceiros	Categoria	
Aeroturismo	AEROP	Fornec. TI	
Grupo Alatur	AR&B	Fornec. TI	up triangle
	PEGE	Fornec. TI	up triangle
	JTB	Rede Global de Ag.	up triangle
	Quickly Travel	Fornec. serviços	circle in box
	HRG	Rede Global de Ag.	up triangle
	MCI	Org. Eventos	circle in box
	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
	AJ RFP	Fornec. TI	up triangle
	Tellus	Fornec. TI	up triangle
	Expense Management	Fornec. TI	
Avipam Turismo e Tecnologia	Lemontech	OBT	up triangle
	SAP/ERP	Fornec. TI	up triangle
	HRS leilão	Fornec. serviços	up triangle
	BCD	Rede Global de Ag.	circle in box
BB Turismo	SGV	Fornec. TI	up triangle
	Uniglobe	Rede Global de Ag.	circle in box
	Amadeus	Fornec. TI	up triangle
	Cartão virtual	Fornec. serviços	
	SGE	Fornec. TI	up triangle
	Sistema FIBRA	Fornec. serviços	up triangle
BCD Travel	BCD	Rede Global de Ag.	circle in box
	Airbnb	Fornec. serviços	up triangle
	Trip Source	Fornec. TI	up triangle
	GBTA	Rede Global de Ag.	
	United Nations' Global Compact	Fornec. serviços	up triangle
Belvitur	*		
BK 21	Reserve	OBT	up triangle
	Lufthansa City Center	Rede Global de Ag.	circle in box
	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
Carlson Wagonlit Travel	CWT	Rede Global de Ag.	circle in box
	KDS	Fornec. TI	up triangle
	CIBT Visas	Fornec. serviços	up triangle
	Net Tour Viagens e Turismo	Fornec. serviços	
	GBTA	Rede Global de Ag.	up triangle
	WorldMate	Fornec. TI	circle in box
Casablanca Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	ARG	Fornec. TI	up triangle
	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
	Igestor	Fornec. TI	up triangle
Copastur	ATPI	Rede Global de Ag.	up triangle
	Reserve	OBT	circle in box
	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
	G8	Fornec. serviços	up triangle
	ISO 14001	Fornec. serviços	up triangle
	ISO 9001	Fornec. serviços	up triangle

Costa Brava Turismo	Radius	Rede Global de Ag.	circle in box
	TrackSale	Fornec. TI	up triangle
	Reserve	OBT	up triangle
Flytour American Express Business Travel	E-corporate Plus	Fornec. TI	up triangle
	Ethos	Fornec. TI	up triangle
	mais flay	Fornec. TI	up triangle
	GAPNET	Fornec. serviços	up triangle
	AMEX	Rede Global de Ag.	circle in box
Hostway Travel	Cardinals Travel Manager	Fornec. TI	up triangle
	GBTA	Rede Global de Ag.	circle in box
	ATG	Rede Global de Ag.	circle in box
Jet Stream Turismo	Reserve	OBT	up triangle
Kontik Franstur Viagens e turismo	GOVER	OBT	up triangle
	FCM Travel Solutions	Rede Global de Ag.	circle in box
	Zupper	Fornec. serviços	up triangle
	TOL	Fornec. TI	up triangle
	DNIT Service	Fornec. serviços	up triangle
	DUN & Bradstreet	Fornec. serviços	up triangle
Luck Viagens	Reserve	OBT	up triangle
Magic Tour Viagens e Turismo	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
Maiorca Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Montenegro	Fornec. TI	up triangle
Maringa Turismo	MTS	Fornec. TI	up triangle
	Lemontech	OBT	up triangle
	Get There - Sabre	Fornec. TI	up triangle
	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
	Radius	Rede Global de Ag.	circle in box
	SABRE TRAVELER SECURITY	Fornec. serviços	up triangle
	SurveyMonkey	Fornec. TI	up triangle
	Bradesco	Fornec. serviços	up triangle
Master Turismo	ITM	Rede Nacional de Ag.	circle in box
	Lemontech	OBT	up triangle
	Dashboard	Fornec. TI	up triangle
	ISO 9001	Fornec. serviços	up triangle
	Voemaster	Fornec. TI	up triangle
	GSM	Rede Global de Ag.	circle in box
Primus Turismo Viagens	TMS-ArgoIT	OBT	up triangle
Promotional Travel	Reserve	OBT	up triangle
	WTS	Fornec. TI	up triangle
Riotravel Turismo	Reserve	OBT	up triangle
	Amadeus	Fornec. TI	up triangle
	Cartão virtual	Fornec. serviços	up triangle
	Trip Case	Fornec. serviços	up triangle
	Flightradar24	Fornec. serviços	up triangle
	Virtuoso	Rede Global de Ag.	circle in box
	Agi web	Fornec. TI	up triangle
Sobratur	Meeting TV	Fornec. TI	up triangle
	ISO 9001	Fornec. serviços	up triangle
Solid Corporate Travel	Reserve	OBT	up triangle
Tovoli Tur	Reserva Facil	OBT	up triangle

	Reserve	OBT	up triangle
Tour House	ITM	Rede Nacional de Ag.	circle in box
	ISO 9001	Fornec. serviços	up triangle
	C&VB-SP	Org. Eventos	circle in box
	GSM	Rede Global de Ag.	circle in box
	Egencia - Expidia	Rede Global de Ag.	circle in box
Tristar Turismo	MDK	Fornec. serviços	up triangle
	Câmara Brasil Alemanha	Fornec. serviços	up triangle
	DUN & Bradstreet	Fornec. serviços	up triangle
	Deutsche Messe	Org. Eventos	circle in box
	Promosalons	Org. Eventos	circle in box
Tunibra Travel	Reserve	OBT	up triangle
Voe Tur	Reserve	OBT	up triangle
	Wooba	Fornec. TI	up triangle

* nenhum parceiro

D – Planilha com dados das TMC para desenho das redes de associações 2016

Agência	Associações	Categorias	
Aeroturismo	*		
Alatur JTB	*		
Avipam Turismo e Tecnologia	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	SAP/ERP	Fornec. TI	circle in box
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
BB Turismo	*		
BCD Travel	*		
Belvitur	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Cadastur	Governo	circle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Snea	Assoc. Nac. Aéreo	up triangle
BK 21 Lufthansa City Center	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Snea	Assoc. Nac. Aéreo	up triangle
Carlson Wagonlit Travel	*		
Casablanca Turismo	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	ISO	Creditação	circle in box
Copastur	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	ACTE Global	Assoc. Internacional de TMC	up triangle
	G8	Serviços atendimento 24h	circle in box
Costa Brava Turismo	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abeoc	Assoc. Nac. Eventos	up triangle
	Alegev	Assoc. Internacional de TMC	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Visite Campinas	Assoc. Nac. Eventos	up triangle
Flytour American Express Business Travel	*		
Hostway Travel	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Alagev	Assoc. Internacional de TMC	up triangle
Jet Stream Turismo	MTur/Embratur	Governo	circle
	Sindetur	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Snea	Assoc. Nac. Aéreo	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle

Kontik Franstur Viagens e turismo	Abeoc	Assoc. Nac. Eventos	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
Luck Viagens	EventPool	Assoc. Nac. Eventos	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abeoc	Assoc. Nac. Eventos	up triangle
	Amcham Brasil	Câmara de comércio	circle
	Bito	Assoc. Intern. Agencias	up triangle
	Cadastur	Governo	circle
Magic Tour Viagens e Turismo	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Snea	Assoc. Nac. Aéreo	up triangle
	Sindetur	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Anac	Governo	circle
Maiorca Turismo	Aviesp	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
Maringa Turismo	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
Master Turismo	Sindetur	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
Primus Turismo Viagens	MTur/Embratur	Governo	circle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Asta	Assoc. Internacional de TMC	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
Promotional Travel	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Bito	Assoc. Intern. Agencias	up triangle
	Cadastur	Governo	circle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
Riotravel Turismo	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Sindetur	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Snea	Assoc. Nac. Aéreo	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle
Sobratur	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	ISO	Creditação	circle in box
	Alagev	Assoc. Internacional de TMC	up triangle
Solid Corporate Travel	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	MTur/Embratur	Governo	circle
	Snea	Assoc. Nac. Aéreo	up triangle
	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle

	ISO	Creditação	circle in box
Tovoli Tur	*		
Tour House	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle
	Ampro	Assoc. Nac. Eventos	up triangle
Tristar Turismo	*		
Tunibra Travel	*		
Voe Tur	Abav	Assoc. Nac. Agências	up triangle
	MTur	Governo	circle
	Abracorp	Assoc. Nac. TMC	up triangle
	Iata	Assoc. Global Aéreo	up triangle

* nenhuma associação mencionada

E – Roteiro de entrevista com gestor executivo da ABRACORP realizada em 2016

Entrevista Pessoal com Gestor da ABRACORP

Data:

Local:

Entrevistado:

Autorização para gravar a entrevista?

1. Número de funcionários:
2. Quais ações inovadoras estão sendo adotadas pelas TMCs nos últimos 6 anos?
3. Existem controles de resultados destas ações?
4. Qual a importância da tecnologia da informação (TI) para a TMCs no Brasil?
5. Para o quê a TI é usada? Em quais áreas?
6. Qual a importância da tecnologia da informação para a Associação?
7. Para o quê a TI é usada na ABRACORP?
8. Quais empresas dão suporte de Tecnologia da Informação para a ABRACORP?
9. A ABRACORP está associada a alguma organização nacional? Qual?
10. A ABRACORP está associada a alguma organização internacional? Qual?
11. Com que empresas a ABRACORP tem parcerias e/ou acordos comerciais? Como é esta relação?
12. Há interesse por parte da ABRACORP em ampliar relações de parcerias?
13. Quais são os principais grupos que apoiam/facilitam os serviços das TMCs no Brasil?

a) Área de atuação	TI – Tecnologia da Informação
Nome	Local da sede (cidade, País)
b) Área de atuação	Rede de Agências de Viagens
Nome	Local da sede (cidade, País)
c) Área de atuação	TMC Global
Nome	Local da sede (cidade, País)
d) Área de atuação	Associação de agências ou de TMCs
Nome	Local da sede (cidade, País)
e) Área de atuação	Organizadores de eventos
Nome	Local da sede (cidade, País)
f) Área de atuação	Suporte de atendimento
Nome	Local da sede (cidade, País)

g) Área de atuação	Marketing Publicidade
Nome	Local da sede (cidade, País)
h) Área de atuação	Fornecedor aéreo / Consolidador
Nome	Local da sede (cidade, País)
Área de atuação	Fornecedor de Hotéis / Consolidador
Nome	Local da sede (cidade, País)
j) Área de atuação	Fornecedor de Seguro viagem
Nome	Local da sede (cidade, País)
k) Área de atuação	Fornecedor de Receptivo
Nome	Local da sede (cidade, País)
l) Área de atuação	Treinamento e RH
Nome	Local da sede (cidade, País)
m) Área de atuação	Rede Social
Nome	Local da sede (cidade, País)
n) Área de atuação	Outros (Especificar)
Nome	Local da sede (cidade, País)

10. Quais as vantagens geradas pela rede de relacionamento comercial das TMCs?

11. O quê poderia ampliar a rede de negócios das TMCs no Brasil?

F – Roteiro de entrevista com gestor executivo da ABRACORP realizada em 2017

Entrevista Pessoal com Gestor da ABRACORP

Data:

Local:

Entrevistado:

Autorização para gravar a entrevista?

1. Ano de fundação da ABRACORP: 2010

2. Como se deu o processo de fundação ou transição FAVECC (fundada em 1995 – 15 anos de atuação- Francisco Leme) **e da TMC Brasil** (André Carvalhal) **para ABRACORP** (consultoria da Deloitte Touche Tohmatsu)?

3. Qual foi o real motivo da extinção da FAVECC o que a ABRACORP trouxe de novo?

4. Como avalia a missão e valores do Código de Conduta da ABRACORP?

- Missão Ser referência na indústria de viagens corporativas, promovendo seu desenvolvimento.
- Visão Disseminar, junto aos associados, as melhores práticas de operação e relacionamento com os clientes e demais integrantes da indústria de viagens corporativas até 2012.
- Valores • Ética • Responsabilidade • Comprometimento • Transparência • Inovação • Serviço • Qualidade

5. Como vê a ITM – Grupo de agências corporativas?

6. Como vê a ALAGEV – empresas ligadas à Gestão de Viagens Corporativas?

7. Como se dá o processo de controle de entrada e permanência de associados?

- tenham registro na Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), no Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR) e no International Air Transportation Association (IATA) e possuam CADASTUR;
- mínimo 60 (sessenta) funcionários em regime CLT.
- faturamento mínimo de R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais) por ano, o qual será reajustado anualmente conforme o índice do IGPM acumulado de 12 em 12 meses

8. Quantas associadas se encaixam em cada categoria?

- a) Pequenas – 1 (uma posição): Agências com volume anual de vendas abaixo de R\$100M;
- b) Médias – 1 (uma posição): Agências com volume anual de vendas entre R\$100M e R\$250M;
- c) Grandes – 2 (duas posições) Agências com volume anual de vendas acima de R\$250M.

9. Como avalia a relação entre os membros associados da ABRACORP?

- Todos tem voz e voto?
- Os novidades são compartilhadas entre os membros com o propósito de gerar novos conhecimentos e competências coletivas?
- Os membros incorporam rapidamente novos conhecimentos e promovem interação com agentes externos para construir um aprendizado dinâmico?

- Os associados vivem um processo de intenso aprendizado e buscam constantemente a formação de competências coletivas, onde competências internas são aproveitadas para gerar aumento da resultados conjuntos?

10. Ouvi muitas reclamações sobre ações desleais na competição de mercado de TMC entre as próprias associadas, o que está sendo feito a este respeito?

11. Há planos de reavaliação do código de conduta?

12. Qual a Relação com a Lerosa Investimentos?

13. Porque o segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) é importante para as TMCs?

14. Quando será o evento MICE ABRACORP?

G – Termo de confidencialidade celebrado entre pesquisadora e ABRACORP

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E OUTRAS AVENÇAS

Apoiador: ABRACORP (qualificação completa da associação e de seu representante legal), doravante simplesmente ABRACORP.

Apoiada: Professora Dra. Debora Cordeiro Braga, brasileira, solteira, portadora do CPF 128.550.878-56 e RG 11.335.962-7 (SSP-SP), residente à Rua Antônio Gonçalves da Cruz, 60 apto. 41ª – São Paulo-SP, docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, doravante simplesmente professora Debora

1. Pelo presente instrumento, as partes supra qualificadas e ao final identificadas comprometem-se a, em virtude do apoio institucional que realizar-se-á pela ABRACORP à Professora Debora Cordeiro Braga na consecução de pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) intitulada “Redes de cooperação empresarial das agências de viagens corporativas do Brasil: compreendendo a estrutura e a eficiência destas práticas e suas consequências nas ações comerciais e operacionais do setor” (Processo 471307/2014-9), que será desenvolvida junto aos associados da primeira, manter, por si, seus empregados, subcontratados e/ou prepostos, o mais completo e absoluto sigilo sobre dados nomes ou informações que venham a identificar as pessoas entrevistadas/questionadas, bem como informações que revelem as empresas associadas que colaboraram e contribuíram com a pesquisa. A Apoiada compromete-se ainda a utilizar apenas materiais, informações, documentos ou especificações técnicas ou comerciais, inovações ou aperfeiçoamentos se tiver autorização por escrito dos entrevistados/questionados para relacionado exclusivamente à pesquisa e seus subprodutos acadêmicos como relatórios, artigos ou outros materiais de cunho exclusivamente acadêmico sem nenhum interesse ou propósito comercial ou mercadológico.
2. Constitui-se elemento integrante a este termo o documento de Identificação do Projeto de Pesquisa junto a CNPq (Anexo 1) e a íntegra do Projeto de Pesquisa (Anexo 2).
3. Nesse sentido, a professora Débora atesta e garante que guardará respeito e confidencialidade à origem das fontes de todas as informações a que venha ter

conhecimento ou acesso, ou que venha a lhe ser confiada, em razão da pesquisa que será desenvolvida.

4. Deveres da Apoiada:

- 4.1. A Apoiada compromete-se a encaminhar à ABRACORP todos os resultados da pesquisa, relatórios e artigos científicos com trinta dias de antecedência de sua divulgação/publicação para que esta tome conhecimento de seu conteúdo, faça suas considerações e consinta pela divulgação/ publicação. Após o prazo de 30 dias corridos do envio do material à ABRACORP, se esta não se manifestar a apoiada entenderá que tem autorização para divulgar/publicar o material.
- 4.2. A Apoiada compromete-se a mencionar o apoio da ABRACORP em todo material que divulgar/publicar sobre a pesquisa.
- 4.3. A Apoiada compromete-se usar a logomarca da ABRACORP apenas com a expressa autorização que deverá descrever o material, local e instrumento para uso.

5. Deveres da Apoiadora:

- 5.1. Divulgar ao seus associados o objetivo da pesquisa e o apoio institucional que dará.
- 5.2. Acompanhar o desenvolvimento da pesquisa para que esta gere resultados de interesse da ABRACORP.
- 5.3. Avaliar os instrumentos de pesquisa antes de sua utilização junto aos associados.
- 5.4. Designar um interlocutor com a apoiada para acompanhar o andamento da pesquisa entre apoiada e associados.
- 5.5. Incentivar seus associados a colaborar e participar com a pesquisa.

6. Sem prejuízo do acima disposto, não serão consideradas Informações Confidenciais aquelas que:

- (i) que se encontravam regular e legitimamente disponíveis à Professora Débora, mediante documento escrito, anteriormente à assinatura do presente instrumento, sob conhecimento prévio da ABRACORP;
 - (ii) que já se encontravam em domínio público na ocasião da revelação pela ABRACORP ou venham a cair em domínio público sem qualquer ação ou culpa, devidamente comprovada, da professora Débora; e
 - (iii) que venham a ter que ser reveladas na medida estritamente necessária ao cumprimento de ordem judicial ou administrativa válida, desde que previamente informada a ABRACORP, atentando a professora Débora a todas as recomendações solicitadas pela ABRACORP para o cumprimento da referida ordem judicial ou administrativa, limitando-se a ABRACORP, ainda, a divulgar apenas o necessário para o devido cumprimento do quanto eventualmente solicitado.
7. Derradeiramente, as partes compromete-se, igualmente, a guardar ética, respeito às identidades visuais e marcas umas das outras, pautando todas as tratativas existentes na mais absoluta boa-fé, boa educação e respeito, de modo que, em nenhuma hipótese qualquer das partes poderá prejudicar ou veicular informações difamatórias umas das outras, sob pena responsabilização cível e criminal, inclusive no que diz respeito à apuração de perdas e danos e pagamento de honorários advocatícios no importe de 20% do valor apurado.

São Paulo, 14 de novembro de 2015.

**ABRACORP – Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas – CNPJ n.º
xxx**

**Professora Debora Cordeiro Braga
CPF: 128-55087856**

Testemunhas:

1. Nome – CPF – Assinatura

2. Nome – CPF – Assinatura