

Coleção Desenvolvimento do Turismo

Volume 4

**LAZER E TURISMO:
PERSPECTIVAS NO ÂMBITO
DA PÓS-GRADUAÇÃO NO
BRASIL**

Organizadores

Alexandre Panosso Netto

Ricardo Ricci Uvinha

SÃO PAULO
Edições EACH
2023

DOI 10.11606/9786588503447



Esta obra é de acesso aberto. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e autoria e respeitando a Licença Creative Commons indicada

2023 – Escola de Artes, Ciências e Humanidades/USP
Rua Arlindo Bettio, 1000 – Vila Guaraciaba
Ermelino Matarazzo, São Paulo (SP), Brasil
03828-000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Reitor
Vice-Reitor

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Profa. Dra. Maria Arminda do Nascimento Arruda

ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES

Diretor

Prof. Dr. Ricardo Ricci Uvinha
Profa. Dra. Fabiana de Sant'Anna Evangelista

Vice-Diretor

Conselho Editorial das Edições EACH

Prof. Dr. Jefferson A. Mello (Presidente -EACH/USP – Brasil)
Profa. Dra. Ana Paula Fracalanza (EACH/USP – Brasil)
Analúcia dos Santos V. Recine (EACH/USP – Brasil)
Profa. Dra. Anna Karenina A. Martins (EACH/USP – Brasil)
Profa. Dra. Clara Vasconcelos (Universidade do Porto – Portugal)
Prof. Dr. Daniel Hoffman (Rutgers University - EUA)
Profa. Dra. Flávia Mori Sarti (EACH/USP – Brasil)
Maria Fátima dos Santos (EACH/USP – Brasil)
Prof. Dr. Michel Riaudel (Sorbonne Université – França)
Profa. Dra. Rosely A. Liguori Imbernon (EACH/USP – Brasil)
Profa. Dra. Verónica Marcela Guridi (EACH/USP – Brasil)

Publicação

Organizadores
Alexandre Panosso Netto
Ricardo Ricci Uvinha

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO
Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca.
Maria Fátima dos Santos (CRB-8/6818)

Lazer e turismo : perspectivas no âmbito da pós-graduação no Brasil /
organizadores Alexandre Panosso Netto, Ricardo Ricci Uvinha. – São Paulo
: Edições EACH, 2023.
1 ebook. – (Coleção desenvolvimento do turismo; v. 4)

ISBN 978-65-88503-44-7 (recurso eletrônico)
DOI 10.11606/9786588503447

1. Turismo – Estudo e ensino - Brasil. 2. Lazer – Estudo e ensino - Brasil.
3. Ensino superior - Brasil. 4. Pós-graduação – Brasil. I. Panosso Netto,
Alexandre, org. II. Uvinha, Ricardo Ricci, org. III. Universidade de São Paulo.
Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Programa de Pós-graduação em
Turismo. V. Série.

CDD 22. ed. – 910

Como citar esta publicação no todo, segundo ABNT NBR 6023: 2018:

PANOSSO NETTO, A.; UVINHA, R. R. (org.). **Lazer e turismo**: perspectivas no âmbito da pós-graduação no Brasil. São Paulo: Edições EACH, 2023. 1 ebook. (Coleção desenvolvimento do turismo, 4). DOI 10.11606/9786588503447.

Como citar o capítulo desta publicação, segundo ABNT NBR 6023: 2018:

SOBRENOME, Iniciais do(s) pré-nome(s); **SOBRENOME**, Iniciais do(s) pré-nome(s); **SOBRENOME**, Iniciais do(s) pré-nome(s). Título do capítulo. *In*: PANOSSO NETTO, A.; UVINHA, R. R. (org.). **Lazer e turismo**: perspectivas no âmbito da pós-graduação no Brasil. São Paulo: Edições EACH, 2023. p. xx-yy. (Coleção desenvolvimento do turismo, 4). DOI 10.11606/9786588503447.

14 Cooperação como oportunidade para agências de turismo de negócios no Brasil¹

Debora Cordeiro Braga (Profa. Dra. ECA-USP)

Gleice Regina Guerra (Doutora pelo PPGTUR EACH-USP)

Introdução

Com o crescente desenvolvimento de meios de comunicação de massa, em especial da Internet, a economia internacional – caracterizada por mobilidade do capital em curto prazo, mercados de bens e serviços globais, liberalização do comércio contraposta com blocos comerciais protecionistas, redes internacionais de produção, capacidade tecnológica e científica, força de trabalho não qualificada local e especializada global, forte influência da política internacional de países desenvolvidos e assimetria na concentração de recursos, dinamismo e riqueza (Castells, 2016, p. 155-198) – impulsiona uma transformação cultural em que a virtualidade se torna uma dimensão essencial da sociedade.

A cooperação é, nessa realidade socioeconômica, uma estratégia de trabalho corporativa intrínseca à caracterização do comércio mundial. Por permitir o uso conjugado de tecnologias e a redução de custos de transação, graças aos processos de inovação que são desenvolvidos, a cooperação possibilita maior eficiência econômica e, conseqüentemente, aumenta a competitividade.

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 [...] o uso da tecnologia têm significativas implicações nos processos produtivos e condiciona as empresas na adoção de novas estratégias [...] a formação de redes entre empresas [...] pretende garantir a sobrevivência e competitividade, principalmente das pequenas e médias empresas, criando [...] uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas (Olave e Amato Neto, 2001, p. 289-290).

Nesse contexto, operam empresas de turismo e, em particular, agências dedicadas à gestão de viagens corporativas, as chamadas *travel management companies* (TMC). Neste capítulo do livro, o comportamento desse tipo de empresas é discutido com o objetivo de ilustrar como ocorre, no Brasil, a cooperação nacional e internacional, seu desenvolvimento e benefícios.

¹ A pesquisa original que deu origem a este capítulo foi apoiada pela Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP) e financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

As TMC foram escolhidas para abordar cooperação no turismo no Brasil porque o turismo de negócios e as agências que atendem a empresas que demandam viagens foram objeto de outros estudos que elucidaram seus altos volumes de faturamento, que podem, portanto, fazê-las figurar em um mercado global (Braga, 2005; Braga e Murad, 2008). Consolidadas no mercado e com parceiros internacionais, as TMC podem revelar o que tem sido feito em termos de cooperação para a prestação de serviços de agenciamento de turismo. Podem, ainda, servir de *benchmarking* para pequenas agências de turismo, a grande maioria do mercado (Rangel e Braga, 2012), interessadas em atuar globalmente.

Inicialmente são abordados os principais conceitos envolvidos no tema. Em seguida, um pequeno histórico contextualiza o momento atual, do ponto de vista do mercado de turismo que envolve as TMC e da pesquisa acadêmica. Isso é necessário para que, no terceiro item, se possa apontar as perspectivas de futuro do serviço prestado pelas TMC e o papel da cooperação para elas, a fim de que as empresas brasileiras tenham relevância no mercado global. Por fim, são feitas considerações finais, apresentadas referências, indicações de leitura e exercícios, para que o leitor verifique sua compreensão sobre os assuntos discutidos.

Turismo de negócios, TMC e cooperação: conceitos

Viagens de negócios ocorrem pelos mais variados motivos, por exemplo: participar de reuniões ou sessões de treinamento, visitar clientes para fechar contratos, dar continuidade a negócios ou fornecer suporte ao produto, participar de feiras de negócios e conferências, visitar empresas-clientes, representantes e fornecedores, monitorar o controle de qualidade (Beaverstock *et al.*, 2016). Funcionários de diversos níveis hierárquicos viajam, rotineiramente, com periodicidade definida ou não, por poucos ou muitos dias, para um ou diversos destinos. Para muitos, viagens de negócios são uma realidade diária e corriqueira que pode gerar muitas desvantagens, como a separação da família, *stress*, preocupações com a saúde (por exemplo, *jet lag*). Para outros, determinadas viagens de negócios são vistas como sinal de reconhecimento ou de confiança. Há, ainda, viagens de lazer que são oferecidas a funcionários como prêmios, no âmbito corporativo de alcance de metas ou desempenho excepcional no trabalho. Esse conjunto de deslocamentos preparados e pagos pelas empresas pode ser considerado turismo de negócios, no qual se inclui o que é conhecido pela abreviatura MICE, de *meetings, incentives, conference & events* (Locke, 2010).

Nas empresas, gastos de viagens (transporte, hospedagem, alimentação e outros) costumam ser uma fração representativa das despesas operacionais. Além disso, as atividades de preparar uma viagem e cotar preços – ou providenciar acordos com tarifas corporativas – pode significar várias horas de trabalho. Esse trabalho é chamado de gestão de viagens e engloba importantes atribuições, entre elas: desenvolver e implantar uma política de viagens; fazer acordos tarifários; padronizar rotinas de pagamento; usar estatísticas sobre viagens; e comunicar-se adequadamente com a organização e os colaboradores que viajam (Gustafson, 2012).

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).

De uma forma geral, Gustafson (2012) explica que as viagens de uma corporação podem ser geridas de três formas: própria descentralizada, própria centralizada ou terceirizada. A descentralização pode ser encontrada em empresas de todos os portes e ocorre quando cada departamento providencia suas próprias reservas, passagens e demais necessidades. Pode ser uma função agregada à tarefa de secretariado ou assistência administrativa ao departamento, sendo raramente delegada a uma pessoa com essa dedicação exclusiva. Outra possibilidade é ilustrada por empresas que contam com um departamento próprio de viagens, que pode operar ou não por meio de uma agência de viagens intermediária. E há, por fim, empresas que confiam em uma TMC toda a operação e gestão de viagens de negócios de seus funcionários. TMC pode, portanto, ser definida como agência especializada em operacionalizar viagens, apoiar na elaboração de políticas e disponibilizar seu poder de negociação em nível global junto aos fornecedores para clientes corporativos (Mello, Mendes e Wada, 2015).

De modo mais detalhado, e tratando da terceirização da gestão de viagens, Holma (2010, p. 86) aborda a tríade formada por fornecedores de serviços turísticos, TMC e empresa-cliente. Define seis formas triangulares de relação entre os três atores, que cooperam para a gestão dos processos de viagens, com uma metodologia para explicar poder e dependência no setor de viagens corporativas.

No entanto, o tipo de cooperação que interessa neste trabalho é entre TMC e associações/ empresas relacionadas a viagens de negócios, objetivando minimizar riscos e firmar posição no mercado, com vantagens sobre os concorrentes. Em geral, esse tipo de cooperação é liderado por organizações capazes de motivar e capacitar empresas com características comuns, assumindo a função de orientar e controlar as ações e a comunicação entre as parceiras.

São arranjos institucionais estruturados, que permitem uma organização eficiente das atividades econômicas, pela coordenação dos elos estabelecidos entre firmas inseridas na cadeia produtiva (Hastenreiter Filho, 2005, p. 99).

A estratégia de cooperação auxilia as empresas a serem competitivas diante de uma concorrência global. Balestrin e Verschoore (2008, p. 34) usam um termo de Gerlach (1992), “capitalismo de alianças”, para explicar a dicotomia entre competição e cooperação, base das relações econômicas da atualidade. São diversos os motivos que levam à cooperação institucionalizada, em que um ator lidera o movimento:

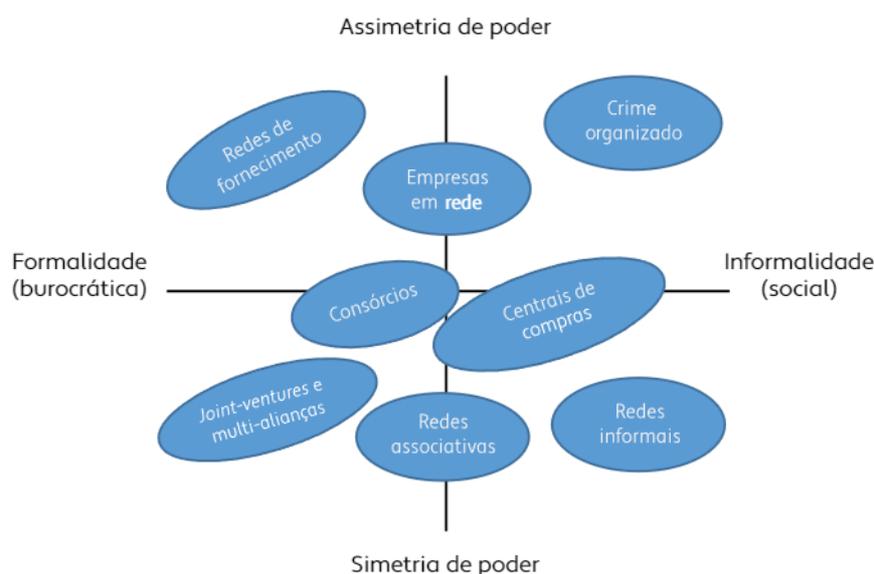
[...] acesso a recursos imateriais, acesso a recursos materiais, congruência de objetivos, existência prévia de confiança, posição já exercida por um ator na rede, dependência de recursos, restrições ou pressões do mercado, escassez de recursos, ação de exercer oportunismo sobre outros atores na rede,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

Há extensa literatura acadêmica sobre cooperação. São diversas as classificações e tipificações propostas, que ajudam a elucidar a variedade – de formatos, objetivos, forma de comunicação etc. – de configuração de arranjos institucionais existente. Por exemplo, Olave e Amato Neto (2001) relacionam quatro tipos de arranjos de cooperação: redes flexíveis,

clusters, organizações virtuais ou gestão da cadeia de suprimentos. Balestrin e Verschoore (2008, p. 80-82) categorizam as redes de cooperação de acordo com abordagens teóricas: economia industrial, dependência de recursos, redes sociais, teoria institucional, teoria dos custos de transação, estratégias organizacionais e teorias críticas. Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010, p. 465) apontam tipos de laços que mantêm as empresas unidas: múltiplo, diádico, horizontal, vertical, social, contratual, político e proprietário.

Neste texto, é usada a classificação de Grandori e Soda (1995), que leva em conta o grau de formalização institucional da cooperação e o grau de simetria do poder decisório das empresas que cooperam para apresentar exemplos de cooperação. Ao avaliar a simetria de poder, essa proposta permite verificar o quanto há de participação das empresas que cooperam e, conseqüentemente, se há divisão de benefícios entre os integrantes (Figura 14.1).

Figura 14.1 – Mapa conceitual de redes de cooperação por formalização e poder



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

Quando o poder é assimétrico, ou seja, quando há, entre empresas que cooperam, forças e interesses distintos que prevalecem, a tendência é de que apenas uma parcela de empresas seja beneficiada. Redes de cooperação podem, nesse sentido, ser uma ferramenta de dominação de mercado que reforça a competição.

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 redes de cooperação 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. Desse modo, estão mais próximas de um modelo de cooperação empresarial capaz de produzir resultados positivos para todos, em que cada um atua como elemento catalisador.

Sem a existência e o reconhecimento dos benefícios da rede, sem a troca de informação, partilha de experiências, aprendizagem conjunta ou ação colectiva, a rede enfraquece e a sua existência perde a razão de ser (Silva, 2009, p. 109).

Portanto, a categorização de formalidade e poder é relevante para avaliar as perspectivas de retorno da cooperação para as empresas e, conseqüentemente, para aprimoramento e desenvolvimento do mercado.

Internet, agências de viagens e oportunidade de cooperação: desenvolvimento

Nas primeiras décadas do século XXI, muito mudou no setor de agenciamento de viagens. Novas tecnologias alteraram a dinâmica de operação e de relacionamento com clientes e fornecedores, de modo que a interação entre esses atores adquiriu uma configuração diferente. Com um novo cenário, em que fornecedores abrem canais de venda diretos ao consumidor e deixam de depender de intermediários de vendas, as agências de turismo assumiram um papel de reintermediação de serviços (Braga, 2017). Ao invés de apenas revenderem passagens aéreas ou hotéis e terem seu faturamento baseado em comissões pagas por fornecedores, como companhias aéreas, agências são obrigadas a oferecer serviços adicionais a seus clientes que justifiquem a cobrança de taxas (*fees*), em um novo modelo de negócios. Assim, todo o setor de agenciamento de viagens precisou se reinventar e oferecer serviços ligados a assessoria especializada e gestão de viagens. Esse momento continua requerendo, das agências de viagens, inovação em suas ações e em seus processos para se manterem competitivas e saudáveis no mercado de turismo de negócios. É nesse sentido que a cooperação surge como uma oportunidade.

Das agências de turismo de negócios às TMC

O avanço tecnológico foi o grande responsável pelas mudanças recentes que acometeram as agências de viagens. Em particular, o desenvolvimento da Internet e a iniciativa das companhias aéreas de investir em *e-commerce*, publicando informações sobre disponibilidade de voos e viabilizando a venda de passagens aéreas diretamente ao cliente, foi um dos principais acontecimentos que alterou o funcionamento do mercado das agências que intermediavam vendas (Santos e Murad Jr., 2008).

Por outro lado, o cliente vem ampliando seu hábito de comprar produtos turísticos pela Internet. Estudos mostram (por exemplo, Martel e Gutiérrez, 2000) que as agências de viagens vêm perdendo, progressivamente, seus clientes, e muitas podem fechar se não se adaptarem ao nível de agilidade imposta pela Internet, a exemplo da Thomas Cook UK Plc., que encerrou suas atividades em meados de 2019.

Ao passar a vender para o cliente, incluídas as corporações, as empresas de transporte aéreo diminuíram a dependência de intermediários e, conseqüentemente, a remuneração das agências de viagens (Castillo-Manzano e López-Valpuesta, 2010). Isso forçou o setor de agenciamento a buscar alternativas para oferecer serviços especializados, alterando seu papel de intermediação na cadeia produtiva do turismo.

Nesse contexto, o mercado de TMC se mobilizou e, também tendo a tecnologia como aliada, passou a ofertar ferramentas, como *online booking tools* (OBT) capazes de reunir informações de diversos fornecedores em uma só tela, permitindo rápida comparação das opções ofertadas, reservas e compras *online*, alinhadas à política de viagens de cada empresa. Podem vender serviços de análise dos gastos de viagens a suas empresas-clientes, propor alternativas para diminuí-los, negociar com fornecedores e ajudar as empresas a adequar suas políticas de viagens para funcionários (Braga e Murad Jr., 2008).

Da competição à cooperação

A ênfase na cooperação surge, assim, a partir dos desdobramentos relativamente recentes do mercado de viagens, que obrigaram as agências a se reinventar, repaginar seu modelo de negócios e buscar alternativas para prestar um serviço competitivo.

Braga (2017), em sua tese de livre-docência, apresentou uma linha do tempo com as principais informações a respeito do desenvolvimento do mercado de viagens corporativas no Brasil nas últimas décadas (Quadro 14.1). O cenário traçado revela tratar-se de um setor em ebulição, com modificações consideráveis de associações, empresas e relações comerciais nos últimos 20 anos. Para Braga,

[A]rrisca-se dizer que hoje o mercado de viagens corporativas do Brasil é um segmento global, apoiado em [tecnologia de informação e comunicação] e ações inovadoras e, conseqüentemente, suas características devem ser expandidas ou adotadas por outras empresas de setores que envolvem viagens (Braga, 2017, p. 102).

O trabalho de Braga (2017) mostra as modificações dos principais *players* do mercado de TMC e associações com objetivo de promover cooperação, além de empresas internacionais que passam a compor a oferta brasileira e permitem que as agências de viagens nacionais possam competir no mercado global. A associação com grandes empresas de negócios de turismo – em qualquer formato jurídico, com qualquer tipo de relação financeira – não deixa de ser uma forma de cooperação, em que as relações de poder tendem a ser assimétricas e as relações institucionais, formalizadas.

Nessa linha, Hatton (2003) também constata que a lógica de ampliação das relações internacionais das empresas se fortalece. Surgem redes de empresas e se consolidam grupos multinacionais de agenciamento de viagens, com modelos de empresas globais que interligam várias organizações atuantes na mesma área, com know-how de tecnologia, negociação e processos unificados. O movimento se perpetua com a aquisição de empresas locais, ao redor do mundo, para ampliar seus mercados.

Quadro 14.1 - Linha do tempo das principais ocorrências no mercado de TMC no Brasil

1997	O Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC) agrega agências que atendem público corporativo que, na época, era chamado de clientes de conta-corrente, em função da forma de pagamento faturado
	Maringá Turismo se associa à Radius Travel
1998	Criada a Rede ITM, que compartilha <i>know-how</i> e promove ações entre seus afiliados buscando melhores negociações e padronização de processos.
	Tour House se associa à Internacional Travel Partners (ITP).
2003	Formalização da Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas (ABGEV), grupo de gestores de viagens de grandes corporações que abre espaço para que fornecedores se integrem à associação.
2004	Grupo de oito agências FAVECC unem-se para desenvolver a ferramenta Reserve utilizada pela Solid Corporate Travel como uma <i>online booking tool</i> (OBT), nascendo a empresa ProReserve Serviços de Internet Ltda.
2005	Surge a TMC Brasil (Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil).
	Grupo informal de 19 gestores de viagens, intitulado Travel Managers Group (TMG), sistematizam seus encontros para aprimorar práticas e atividades do mercado de viagens corporativas. Semente para a fundação da Associação Brasileira de Gestores de Viagens (ABGEV).
2006	Alatur é a primeira TMC do Brasil a ter o selo Virtuoso.
2007	Flytour adquire a operação da American Express Business Travel Brasil.
	Avipam passa 8% do seu capital para a BCD Holdings, tendo em contrapartida a BCD Travel como sócia global e parceira para serviços no exterior.
2008	FAVECC recomenda a incorporação da remuneração por <i>fee</i> para suas associadas.
2009	FAVECC promove a primeira palestra de capacitação sobre <i>fees</i> .
	Consultoria Deloitte Touche Tohmatsu planeja a estruturação da Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP).
	Tour House se associa à Global Specialists Market (GSM Partners).
2010	FAVECC (25 agências associadas) e TMC Brasil (6 agências associadas) se fundem para compor a ABRACORP, com 26 associados iniciais.
	Alatur torna-se empresa de capital aberto.
	OBT Lemontech se torna independente da Maringá Turismo, agência que desenvolveu a ferramenta.
2011	Grupo Carlson Wagonlit Travel adquire a Net Tour Viagens e Turismo Ltda.
2012	ABGEV firma parceria com a Association of Corporate Travel Executives (ACTE), amplia sua ação para a América Latina e altera sua razão social para Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV).
	Global Business Travel Association (GBTA) anuncia o lançamento da GBTA Brasil.
	Fusão das consolidadoras Rextur e Advance e maior divulgação do OBT Reserva Fácil.
2013	Alatur se une ao grupo Global JTB, tornando-se Alatur JTB.
2014	Avipam recompra parte da BCD Travel e institui com ela uma <i>joint-venture</i> .
2016	OBT Reserve se amplia e evolui para RET 2.0.

Cooperação das TMC na atualidade e o futuro

A partir dos conceitos expostos e do breve histórico de desenvolvimento das TMC brasileiras apresentado, é possível analisar as formas de cooperação presentes atualmente no mercado de agências de viagens de negócios no país e traçar perspectivas de futuro, levando em conta pesquisas dedicadas ao tema.

Cooperação de TMC: formalização e poder

A Associação Brasileira de Agências Corporativas (ABRACORP) é a principal entidade que reúne TMC no Brasil, com a missão de aprimorar e desenvolver o mercado de viagens corporativas no país. Fundada em 2010, reunia 30 empresas em 2016 que, juntas, respondiam por um faturamento de quase 11 bilhões de reais, dos quais mais de dois terços correspondiam à venda de passagens aéreas (ABRACORP, 2017). As 30 agências associadas são, assim, empresas que se diferenciam no setor de agenciamento de viagens em termos de volume de vendas, credibilidade e qualidade de serviços, que passam por um rigoroso critério, formalmente explicitado no estatuto da entidade, para admissão. Inclusive, compõe o processo a prévia associação a outros órgãos de classe:

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

[...]

b) tenham registro na Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), no Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR) e na International Air Transportation Association (IATA) e possuam Cadastur [...] (ABRACORP, 2014).

Por sua importância, as relações de cooperação mantidas pelos associados da ABRACORP foram estudadas por Braga (2017), com foco em parcerias comerciais e de internacionalização dos negócios que revelassem formas de cooperação. A categorização de acordo com relações de poder simétricas ou assimétricas e nível de formalização foi feita segundo parâmetros definidos, em uma pesquisa empírica, que definiu quatro tipificações possíveis, de acordo com o Quadro 14.2.

Quadro 14.2 – Tipos de cooperação e descrição

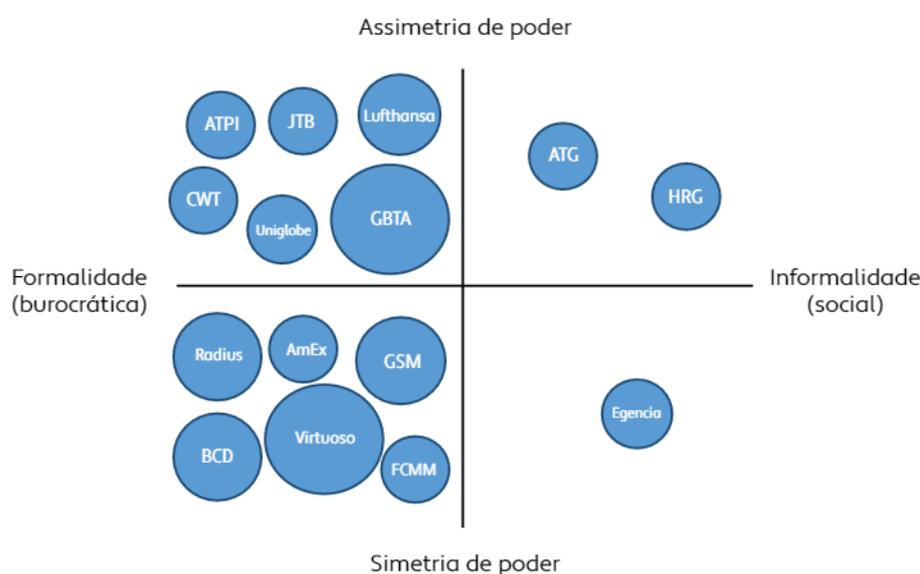
Categoria	Tipos de cooperação	Descrição
Formalização e simetria de poder entre membros	Social simétrica	Informal com participação igualitária
	Social assimétrica	Informal com participação desigual
	Burocrática simétrica	Formal com participação igualitária
	Burocrática assimétrica	Formal com participação desigual

Fonte: Braga, 2017, p. 36.

O desenvolvimento da pesquisa usou procedimentos de levantamento documental nos portais das associadas da ABRACORP, definindo entidades de cooperação vinculadas às TMC brasileiras; análise de conteúdo nos modelos de cooperação explicitados pela comunicação institucional das entidades de cooperação; tipificação de acordo com características de formalização e poder; e síntese.

A Figura 14.2 mostra a classificação que Braga (2017) fez das organizações parceiras das TMC associadas da ABRACORP, levantadas em 2016. Destaca-se que, das 15 entidades, seis são burocráticas simétricas, seis são burocráticas assimétricas, duas sociais assimétricas e uma social simétrica. As entidades analisadas são indicadas no final do capítulo, com seus respectivos *sites*, para exploração pelo leitor.

Figura 14.2 – Entidades parceiras das TMC associadas da ABRACORP por formalização e poder (2016)



Fonte: Adaptado de Braga (2017).

O que se conclui é que seis das organizações parceiras das TMC têm potencial para promover cooperação empresarial e tendem a otimizar o mercado das viagens de negócios no Brasil; outras seis têm características centralizadoras de poder, gerando poucas oportunidades de interação e apoio a problemas particulares das TMC brasileiras, logo com a relação de cooperação comprometida. Há duas entidades que podem ser prejudiciais para as TMC porque não apresentam, de forma clara, seus procedimentos e regulamentos de formalização e também revelam uma concentração de poder com a prevalência de seus interesses em detrimento dos das parceiras, instigando a competição. E uma organização evidencia a simetria de poder buscando promover ações cooperativas, mas não esclarece seu grau de formalização, comprometendo sua credibilidade. Como conclusão, o trabalho afirma que

[...] a maioria das TMC mantém conexão com empresas importantes para seu negócio e que podem ser consideradas como parceiras comerciais. [N]o geral, revelam que as TMC brasileiras contam com prestadores de serviços que: conhecem as especificidades do negócio; estão ligadas a [redes de cooperação] 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 (Braga, 2017, p. 135).

A internacionalização e a tecnologia – e, aqui, acrescenta-se a cooperação – permitem que as TMC repensem sua missão, saindo do papel restrito de vender viagens – ou geri-las – para um escopo mais amplo de atuação: administrar a comunicação à distância entre profissionais da mesma empresa ou de outras. Nessa linha, 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.

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 [...]. O ponto de partida para o gestor de reuniões (*meeting management*) é que os funcionários precisam de reunir – com pessoas na mesma organização e com atores externos – e que algumas reuniões requerem comunicação face a face e viagens, enquanto outras podem ser realizadas por 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).

A intermediação de reuniões, presenciais ou virtuais, pode ser um novo serviço a ser prestado pelas TMC. Em um futuro próximo, as TMC talvez reavaliem seu negócio para se transformarem em *meeting management companies* (MMC).

Outra possibilidade de ampliação de escopo de atuação é apontada por Beavertock et al. (2009). Os autores chamam a atenção para o fato de os encontros de negócios acontecerem como parte das estratégias para manter unidas as empresas e suas filiais distribuídas espacialmente pelo mundo e alertam para o fato de as características, os modos e as áreas de viagens de negócios estarem em evolução. Nesse sentido, advogam que é necessário dar mais atenção aos impactos das viagens de negócios, incluindo o viajante e seus familiares, e mencionam questões físicas, psíquicas e emocionais. Esse pode ser um importante desdobramento da atuação de TMC.

A literatura que trata de tendências do turismo também indica a necessidade de as empresas ampliarem seus negócios para conseguir ganho de escala (Gil e Quintana, 2006). Do mesmo modo como vêm ocorrendo no Brasil, são indicados processos de expansão, aquisição, fusão, franquia, agrupamento e ampliação vertical para que as agências de turismo se mantenham competitivas e ativas. É assim que a formação de redes de cooperação desponta como alternativa viável para o mercado de agenciamento.

Considerações finais

O rápido desenvolvimento do mercado de viagens corporativas no século XXI retrata a busca de soluções para atuar em uma realidade extremamente competitiva, distribuída globalmente e com alta dependência da tecnologia de informação e comunicação. Um dos vetores para a sobrevivência econômica, derivado de pressões da internacionalização, de novos comportamentos corporativos de viagem e do comércio eletrônico, é a cooperação empresarial.

Diversas características distinguem redes empresariais em geral e, em particular, as entidades que congregam TMC. São essas características que condicionam o quanto a participação, formal ou não, traz retornos para os associados. Em especial, aqui foi analisada a simetria de poder, no sentido de facilitar e/ou possibilitar trocas de conhecimento e diferenciais competitivos.

A verificação dos laços cooperativos das maiores TMC nacionais, selecionadas a partir da *proxy* de associação à ABRACORP, mostrou que as 30 agências mantêm parcerias com 15 instituições, indicadas a seguir com seus respectivos *sites* na internet. Delas, sete têm características que podem classificá-las como promotoras da simetria de poder entre os componentes de sua rede, conduzindo relacionamentos horizontais cooperativos entre seus membros.

A participação em redes é mais desejável quando capaz de incentivar a troca de informações e o trabalho de cooperação entre seus membros, para consolidar uma competência competitiva que justifique o trabalho em rede, ou seja, de modo que a rede viabilize negócios que não poderiam ser realizados individualmente pelas partes.

Referências

- ABRACORP. **Estatísticas**: pesquisa de vendas ABRACORP 2016 – resumo geral. Disponível em: <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2017/02/25-Total-de-Vendas-todos-os-segmentos.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2017.
- ABRACORP. **Estatuto social**. 30/out/2014. Disponível em: <http://abracorp.org.br/wp-content/uploads/2016/11/Estatuto-Social.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- 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.
- 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.
- 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**. Londres: Routledge, p. 1-7, 2016.
- 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 (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), 2005.
- BRAGA, Debora C. **Mercado de viagens corporativas**: redes de cooperação empresarial das *travel management companies* (TMC) no Brasil. Tese de livre-docência. Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), 2017.
- 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, p. 245-254, 2008.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 2016.
- CASTILLO-MANZANO, José I.; LÓPEZ-VALPUESTA. The decline of the traditional travel agent model. **Transportation Research**, part E, v. 46, p. 639-649, 2010.
- GIL, Sergio Moreno; QUINTANA, Teresa Aguiar. Diagnóstico, tendências y estrategias de futuro para las agencias de viajes: el caso del sector espanhol. **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 15, p. 327-349, 2006.
- GRANDORI, A., e SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GUSTAFSON, P. Managing business travel: developments and dilemmas in corporate travel management. **Tourism Management**, n. 33, p. 276-284, 2012.
- HASTENREITER Fo., H. N. Acertos e desacertos dos principais programas de redes de cooperação interempresarias brasileiras. In: TEIXEIRA, F. (org.). **Gestão de redes de cooperação interempresarias**. Salvador: Casa da Qualidade, p. 97-122, 2005.
- HATTON, Mike. Redefining the relationships: the future of travel agencies and the global agency contract in a changing distribution system. **Journal of Vacation Marketing**, v. 10, n. 2, p. 101-108, 2003.
- HOLMA, Anne. Relationship development in business triads: case studies in corporate travel management. **J. Bus. Mark. Manag.**, n. 4, p. 73-90, 2010.
- LOCKE, Mirrin. A framework for conducting a situational analysis of the meetings, incentives, conventions, and exhibitions sector. **Journal of Convention & Event Tourism**, v. 11, n. 3, p. 209-233, 2010.
- MARTEL, Pedro Juez; GUTIÉRREZ, M. Cruz Marina. Las agencias de viajes ante la aparición del comercio electrónico de productos turísticos: un estudio prospectivo. **Estudios Turísticos**, n. 143, p. 93-109, 2000.
- MELLO, C. C. M.; MENDES, D. A. T.; WADA, E. K. Turismo de negócios: panorama das escolhas dos meios de pagamento. In: **XII Seminário ANPTUR, 2015**. Anais. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/69.pdf>. Acesso em: ago. 2019.
- OLAVE, M. E. AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**. v. 8, n. 3, 289-303, dez. 2001.
- RANGEL, Armenio S.; BRAGA, Debora Cordeiro. Integración vertical y desintermediación: la realidad de las agencias de viaje en Brasil. **Estudios y Perspectivas em Turismo** (en línea), v. 21, p. 1.521-1.540, 2012.

SALVADO, Josefina; COSTA, Carlos. Agências de viagens do futuro: um arquétipo para Portugal. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, n. 13, p. 803-814, 2010.

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, p. 104-115, 2008.

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.

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.

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.

Indicação de referências

Além das referências usadas para a construção deste capítulo indicam-se outros artigos que ajudam a compreender a realidade do mercado de viagens corporativas e o turismo de negócios:

AGUILERA, Anne. Business travel and mobile workers. **Transportation Research Part A**, 42, p. 1109-1116, 2008.

ANDERSON, Randy I.; LEWIS, Danielle; PARKER, Mike E. Another look at the efficiency of corporate travel management departments. **Journal of Travel Research**, v. 37, p. 267-272, fev. 1999.

BELL, R. A.; MOREY, R. C. The search for appropriate benchmarking partners: a macro approach and application to corporate travel management. **Omega**, v. 22, n. 5, p. 477-490, 1994.

BELL, Russella A.; MOREY, Richard C. Increasing the efficiency of corporate travel management through macro benchmarking. **Journal of Travel Research**, p. 11-20, 1995.

BOTE, V.; HUÉSCAR, A.; VOGELER, C. Concentración e integración de las agencias de viajes españolas ante el Acta Única Europea. **Papers de Turisme**, p. 5-43, 2014. Disponível em: papersdeturisme.gva.es. Acesso em: fev. 2017.

GIL, Sergio Moreno; QUINTANA, Teresa Aguiar. Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viajes: el caso del sector español. **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 15, p. 327-349, 2006.

GOUVÊA, Maria Aparecida; SANTOS, Rosana Mara. Marketing de servicios em el contexto del turismo de negocios. **Estudios y Perspectivas del Turismo**, v. 14, p. 169-183, 2015.

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

LEHMAN, Tom; NILES, John. A future role for travel management. **Business Travel Executive Magazine**, p. 1-5, jan. 2001.

MARTINS, V. G.; MURAD JR., E. **Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégias e desafios deste promissor segmento**. São Paulo: Aleph, 2010.

MOTA, K.; MACIEL Fo., J. Segmento do turismo de negócios para as agências de viagem: perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana. **Revista Turismo em Análise**, v. 2, n. 2, agosto 2011.

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.; MENEZES, Laura A. de. Mobilidade corporativa: estudo de casos múltiplos: Carlson Wagon Lits, Alatur e Tour House – São Paulo, Brasil. **Revista Turismo y Desenvolvimento**, n. 21/22, p. 61-71, 2014.

Indicação de referências na Internet

Os sites abaixo são das 15 organizações que têm parcerias com as TMC brasileiras conforme apontado por Braga (2017). Estão em ordem alfabética.



American Express Global Business Travel

<https://www.amexglobalbusinessstravel.com/>

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



The All Star Travel Group

<https://atgtravel.com>

Slogan: “Mudando o jogo das viagens de negócios” (tradução nossa).



ATPI

<http://www.atpi.com>

Slogan: “Somos o fornecedor de viagens e eventos escolhido por empresas que exigem experiência setorial, serviços personalizados e alta tecnologia inovadora” (tradução nossa)



BCD Travel

<https://www.bcdtravel.com>

Slogan: “Viagens inteligentes. Obtenha mais. Ajude seus viajantes a tomar decisões inteligentes” (tradução nossa).



Carlson Wagonlit Travel

<http://www.carlsonwagonlit.com>

Slogan: “Ajudando você a gerenciar efetivamente o programa de viagens de sua empresa” (tradução nossa).



Egencia

<http://www.egencia.com>

Slogan: “Viagem de negócios para a geração Expedia” (tradução nossa).



FCM Travel Solutions

<http://www.br.fcm.travel>

Slogan: “A FCM Travel Solution se responsabiliza por todos os aspectos da sua viagem de negócios. Não somos uma agência de viagens corporativa limitada a reservas e itinerários, somos uma consultoria com uma abordagem holística para suas viagens corporativas, com foco na redução de custos” (tradução nossa).



Global Business Travel Association

<https://www.gbta.org/AmericaLatina/Brasil/Pages/default.aspx>

Slogan: “Seu hub global para viagens de negócios” (tradução nossa).



GSM Travel Management

<http://www.gsmtravel.com>

Slogan: “Com visão e especialização local” (tradução nossa).



HRG Worldwide Network

<http://www.hrgworldwide.com>

Slogan: “Uma rede que engloba mais de 120 países, a HRG fornece inigualável expertise global pelo mundo” (tradução nossa).



Japan Travel Bureau

<http://www.jtb-global.com>

Slogan: “O JTB cria comunicação entre pessoas por todo o mundo” (tradução nossa).



Lufthansa City Center

<http://lufthansa-city-center.com/>

Slogan: "Sua agência de viagens. No mundo todo" (tradução nossa).



Radius Travel

<http://www.radiustravel.com/corporate/Services.aspx>

Missão: "A missão da Radius é fazer um trabalho global. Para isso, contamos com expertise no setor, relações internacionais, habilidade para unir culturas e capacidade de gestão de ambientes complexos" (tradução nossa).



Uniglobe Travel International

<http://www.uniglobetravel.com>

Missão: "Liderar as mais confiáveis agências de viagens corporativas do mundo, garantindo um padrão de profissionalismo, qualidade e credibilidade perante seus clientes" (tradução nossa).



Virtuoso

<https://www.virtuoso.com>

Slogan: "Virtuoso conecta os viajantes aos melhores consultores de viagens do mundo" (tradução nossa).

Exercícios propostos

- a. Acesse três dos *sites* indicados e descreva se esses têm características para estimular a cooperação. Justifique.
- b. Avalie todos os *sites* indicados e aponte dois parceiros interessantes para alavancar negócios de TMC na Europa.
- c. Estudo de caso sobre a Global Business Travel Association (GBTA): indique aspectos da comunicação institucional desta organização que permitam inferir que se trata de um parceiro que promove o associativismo colaborativo e construtivo.